

Ferdinand Rohrhirsch

ERFOLG.ETHIK.SINN.



Faktoren einer nachhaltigen
Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung



universitätsverlag karlsruhe

Ferdinand Rohrhirsch

ERFOLG. ETHIK. SINN.

Faktoren einer nachhaltigen
Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung

Schriften des

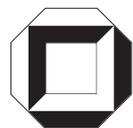
Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP)
an der Universität Karlsruhe (TH)

Band 13

ERFOLG. ETHIK. SINN.

Faktoren einer nachhaltigen
Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung

von
Ferdinand Rohrhirsch



universitätsverlag karlsruhe

Impressum

Universitätsverlag Karlsruhe
c/o Universitätsbibliothek
Straße am Forum 2
D-76131 Karlsruhe
www.uvka.de



Dieses Werk ist unter folgender Creative Commons-Lizenz
lizenziert: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Universitätsverlag Karlsruhe 2005
Print on Demand

ISSN 1614-9076
ISBN 3-937300-92-9

*

Herrn Andreas Rohrhirsch,

*der mir sein Leben lang zeigte,
was es heißt,
ein Leben in Würde zu führen.*

*

Danke

Danken möchte ich Frau Simone Albert für die Korrektur und Durchsicht der ersten Fassung.

Danken möchte ich den Mitarbeitern/innen und dem erweiterten Dozentenkreis des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe (TH), Herrn Dipl.-Vw. Peter Dellbrügger, Herrn Dipl.-Päd., Dipl.-Betriebswirt Ludwig Paul Häußner, Herrn Dr. Thomas Kracht und Herrn Dipl.-Kfm. André Presse und Frau Dipl.-Hdl. Sylvia Zürker für die jederzeit freundlichen und kompetenten Hilfestellungen. Frau Sabine Mehl danke ich für die sachkundige und sorgfältige Erstellung der Druckvorlage.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Götz W. Werner für sein Vertrauen, mir ein Rederecht an seinem Lehrstuhl einzuräumen und für die Aufnahme der Arbeit in die Lehrstuhltreihe.

*Besinnung ist der Mut, die Wahrheit der eigenen
Voraussetzungen und den Raum der eigenen Ziele
zum Fragwürdigsten zu machen.*

Martin Heidegger, Die Zeit des Weltbildes,
Gesamtausgabe Bd. 5, S. 75.

*Die kaufmännische Lebensform hat etwas
Gewaltsames an sich, und offensichtlich ist der
Reichtum nicht das gesuchte Gute.*

Aristoteles, Nikomachische Ethik,
Düsseldorf und Zürich 2001, 1096a.

*Gewinn kann nie ein Ziel sein,
sondern Gewinn ist eine Bedingung.*

Götz W. Werner, Immer am Säen,
in: A tempo 12/2004, S. 6.

*Denn alle werden überredet durch das, was Nutzen
bringt. Nutzbringend ist aber das, was für den Staat
[die Polis] das Heilbringende ist.*

Aristoteles, Rhetorik,
München 1995, S. 45, 1365b.

*Die Polis ist die in sich gesammelte Stätte
der Unverborgenheit des Seienden.*

Martin Heidegger, Parmenides,
Gesamtausgabe Bd. 54, S. 133.

Vorwort

In den Esslinger Weinbergen gibt es schöne Wanderwege. Einige verlaufen oberhalb der Firma Hengstenberg und manche von ihnen führen in die Richtung von Mettingen. Dort kann auf einem großen Gebäude ein Stern beobachtet werden, der um seine eigene Achse rotiert. Im Gegensatz zu den Wochenenden ist während der Woche und besonders an Vormittagen nicht viel Betrieb auf diesen Weinbergwegen. Die Aussicht ist bemerkenswert. Sie eröffnet den Blick in die Ferne und verliert ihn darin nicht, weil der Neckar es nicht zulässt, das Ferne zu sehen, ohne gleichzeitig das von ihm geschaffene Tal als das Nahe und Nächste wahrzunehmen. So eröffnen die Weinbergwege an sonnigen Tagen nicht nur Aussicht, sie gewähren an guten Tagen auch Weitsicht und Einsicht.

Im Frühjahr des vergangenen Jahres, an einem Vormittag, an dem eben die Sonne begann die Gleise der Bahnlinie Stuttgart-Ulm zum Leuchten zu bringen, hatten wir uns zu einem Gespräch in den Weinbergen verabredet. Mein Gesprächspartner war zwar irgendwie da, trotzdem machte er nicht den Eindruck, als sei er schon in diesem Tag angekommen. Er schwieg lange und jeder Satz kam einzeln und stockend. „Vorgestern war ich in Hamburg“, sagte er, als er ein Flugzeug sah, das in Echterdingen landen würde. „Wir werden wieder reorganisieren. Die Arbeit in meiner Abteilung soll auf weniger Leute konzentriert werden. An sich ist die Arbeit in Ordnung und meine Leute sind es auch. Was mich jedoch zunehmend mehr nervt, sind die stetig steigenden Anforderungen. Immer noch mehr, in immer kürzerer Zeit. Eigentlich kann ich das meinen Mitarbeitern gegenüber nicht mehr verantworten. Die Vorgaben werden stetig unrealistischer. Ich nehme einiges an Arbeit mit nach Hause und nach dem Essen geht es sofort an den Schreibtisch. Gewöhnlich kommt nach den Tagesthemen meine Frau zu mir hoch und sagt, dass sie ins Bett geht, ob ich auch komme. Gleich, sage ich. Ich bin gleich fertig. Ich weiß, dass das nicht stimmt. Meist wird es dann doch Eins, Halbzwei, manchmal noch später. Übermorgen soll ich nach Berlin. Eigentlich funktioniere ich nur noch.“

Unten legte sich ein ICE der Baureihe 401 elegant in die Kurve und verschwand hinter einigen Weinreben in Richtung Stuttgart. Er war pünktlich. Mit Minute 35 fuhr er durch Esslingen. Auch mein Gesprächspartner beobachtete den Zug. Nach einiger Zeit sagte er: „Mir geht es genauso. Ich

bin eigentlich nur noch unterwegs. Nicht nur, dass ich tatsächlich viel reise, das wissen Sie ja, nein, mehr vom Gefühl her. Ich tue alles, was man von mir erwartet. Ich mache es auch gern. Mit der Familie ist soweit alles in Ordnung. Wir sind nicht schlecht dran und wenn es so weitergeht, dann bin ich, bevor ich 50 werde, finanziell unabhängig. Eigentlich ist alles in Ordnung.“ Er schwieg wieder. Wir gingen den Weg zurück zu seinem Auto. Kurz vor seinem Auto – er suchte seinen Autoschlüssel, zuerst im Mantel, dann in den Hosentaschen – sagte er: „Wissen Sie“ und schaute mich an, „irgendetwas fehlt. Es ist seltsam. Ich wollte immer erfolgreich sein. Nicht nur im Beruf, sondern in allem, was ich tue. Jetzt bin ich es und nichts macht mir mehr wirklich Freude. Alles ist irgendwie öde geworden.“

Diese Äußerungen sind für mich zu mehr geworden als nur zu einem individuellen Problem meines damaligen Gesprächspartners. Mit seinen Worten werden grundlegende Probleme moderner, erfolgreicher und flexibler Menschen der Gegenwart zutreffend formuliert. Je mehr Bereitschaft für Erfolg da ist, je mehr Erfolg zum tragenden Pfeiler einer erwünschten Zukunft wird, desto stärker meldet sich über kurz oder lang die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Ertrag. In dieser Bilanzierung, die zunächst und zumeist im Kleide vollständig rationaler Nutzenabwägung daherkommt, rührt sich, anfänglich zwar verdeckt und kaum hörbar, die Frage nach der Rechtfertigung. Da, wo der eigene Erfolg nicht mehr nur in Kategorien des *mehr* oder *weniger* gesehen wird, sondern in den Kategorien des *gut* und *böse*, wo jedes Verfehlen nicht nur ein Ziel verfehlen bedeutet, sondern als ein Sichverfehlen erfahren wird, da wandelt sich die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis des Erfolges zur Frage nach den Maßstäben des eigenen Selbstverständnisses.

Die Frage eines Menschen nach dem Sinn seiner Arbeit und des darin abgezielten Erfolges wird zur Frage nach der Sinnhaftigkeit seines Lebens.

Erfahrene, d. h. mit Menschenkenntnis und Sachverstand ausgestattete Führungspersönlichkeiten wissen, dass es nicht möglich ist, von Mitarbeitern immer noch mehr zu erwarten, ohne gleichzeitig mit einem signifikanten Qualitätsverlust ihrer Arbeitsergebnisse zu rechnen. Doch der ständige Verweis auf die Leistung der Konkurrenz, die meist recht raffiniert mit der Furcht vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes verbunden wird, formen

sich zur Selbstzensur und verbieten jeglichen Hinweis, geschweige denn Protest gegenüber den wachsenden, unmenschlichen Arbeitsbedingungen mit ihren entsprechenden Arbeitsergebnissen. Jeder Vorgesetzte sieht sehr klar, dass er bei Kündigungswellen nicht die erste Welle zu befürchten hat, bei der er unter Umständen selbst noch bestimmt, wer zu gehen hat und wer nicht. Er weiß aber auch, dass er selbst ein Glied dieser Kündigungskette ist und lediglich durch ein „jetzt noch nicht“ in den Arbeitsprozess eingebunden bleibt. Doch dieses „jetzt noch nicht“ wirkt. Es begleitet und bildet die drohende Hintergrundkulisse der täglichen Arbeit. Doch mit der Furcht im Rücken eine ungewisse Zukunft vor sich zu haben, arbeitet es sich nicht besonders gut.

Ist es unter solchen Bedingungen überhaupt realistisch moralisches Handeln zu erwarten, wo jeder sich selbst der Nächste wird? Und wer dennoch in diesen Gemengelagen nach moralischen Gesichtspunkten handeln will, der hat nicht das akademische Problem, was das „Gute an sich“ ist, sondern das ganz konkrete Problem, nach welchen Kriterien er entscheiden soll, wer z. B. als Nächster zu gehen hat. Denn er hat erlebt, dass die Federstriche von oben in seiner Abteilung Menschen aus ihrem gewohnten Lebensumfeld reißen, Männer bei Kündigungsgesprächen versteinern und Frauen weinen lassen, weil sie nicht nur *eine* Arbeit verloren haben, sondern mit *ihrer* Arbeit einen großen Teil *ihrer* Lebenssinnes.

Das Nachdenken über moralisch verantwortbares Handeln im Unternehmenskontext, zu dem dieses Buch motivieren will, soll zeigen, dass verantwortliche Entscheidungen und Handlungen in konkreten Situationen nur dann den Anforderungen der jeweiligen Situation gerecht werden, wenn einerseits die zugrunde liegende Konstellation aus eigener Sicht und Erfahrung durchschaut und begriffen wird, und andererseits der Blick über die konkrete Situation hinaus offen gehalten wird. Nur dann ist es möglich, Situationen *sachgerecht* beurteilen zu können. Nur dort wird man den Ansprüchen einer Situation gerecht und wird es möglich gut zu handeln, wo das Individuelle *und* das Allgemeine berücksichtigt werden. Aus dieser Perspektive öffnet sich die Notwendigkeit über das nachzudenken, was mit ‚Erfolg‘ eigentlich gemeint ist und mit welchen Phänomenen und Assoziationsketten von ihm in Gesellschaft, Medien und Werbung die Rede ist.

Misserfolg und *Frust*, bei dieser Zusammenstellung gibt es selten Interpretationsprobleme und beide bringen wir problemlos zusammen. Aber Erfolg *und* Ödnis? Bei einer ganz alltäglichen Führungskraft im gehobenen Management? Gemäß der Regenbogenpresse ist das ein Problem von

Adligen und/oder Superreichen. Aber es ist ganz sicher kein Problem von ‚gewöhnlichen‘ Menschen, die in einem beruflichen Alltag stehen und in diesem ‚Erfolg‘ haben wollen.

Erfolg, sowohl im Sinne des ‚nur‘ Überlebens wie auch im Sinne einer Karriere, ist in beruflicher wie privater Sicht die herrschende Metapher und Leitidee der Gegenwart geworden. Erfolg ist das, was zählt, was dich sexy macht und wofür du Anerkennung bekommst. Es tönt laut und leise, von nah und fern:

Es gibt nichts neben dem Erfolg. Wer Erfolg hat, *ist*. Wer keinen Erfolg hat, *ist nicht*. Willst du *sein*, dann musst du – was immer du tust – Erfolg haben. Wenn du Erfolg hast, dann ist dein Weg richtig, gleichgültig, wie du ihn bisher gegangen bist und gehen wirst.

Es ist nicht übertrieben dies als säkularisiertes Glaubensbekenntnis, als *credo* der Gegenwart, zu bezeichnen. Unabhängig davon, ob das *credo* in resignativer Betonung oder im Stile einer empirischen Sachverhaltsbehauptung oder als täglich zu memorierende Selbstmotivationsparole vor dem Rasier- oder Kosmetikspiegel gesprochen wird. Erfolg ist alles was zählt. So ist die Welt nun einmal gestrickt. Das ist die Wahrheit über diese Welt – so sagt man. Doch was ‚man‘ so sagt, das muss weder wahr noch richtig sein. Im Allgemeinen kommt Wahrheit eben nicht durch Mehrheitsbeschluss zustande. Auch viele können sich irren und hohe Intelligenz war noch nie ein Garant gegen gravierende Fehleinschätzungen.

Im beruflich-ökonomischen, privat-alltäglichen Schnittbereich von Arbeit, Alltag, Führung und Erfolg soll erwiesen werden.

Wer *langfristig* erfolgreich sein will, für den ist Moralität eine Zentralkategorie.

Die Gültigkeit dieser Aussage soll sowohl für den unternehmerischen wie den privaten Handlungsbereich offen gelegt werden. Mit Hilfe ausgewählter Unternehmen, die in unterschiedlichen Branchen angesiedelt sind, wird die Vereinbarkeit von ethischem Handeln mit unternehmerischen, d. h. ökonomischen Erfolg nachgewiesen.

Zu nennen sind:

- Peter Seggermann, Geschäftsführer des Unternehmens „vitalis – Pflege und Wohnen“. Seggermann betreibt zwei Pflegeheime in Pocking und Osterhofen (Bayern) mit etwa 90 Beschäftigten.
- Karl und Peter Marbach, Anteilseigner der Fa. Marbach Werkzeugbau und Stanztechnik in Heilbronn, die ihr Familienunternehmen in der zweiten und dritten Generation führen und mit 1100 Beschäftigten Europas führender Hersteller in der Stanzformtechnik sind.
- Prof. Götz W. Werner, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der *dm*-Drogeriemarktkette mit Sitz in Karlsruhe. Die *dm*-Märkte in Deutschland erwirtschafteten im Jahr 2003 mit etwa 20.000 Mitarbeitern 2046 Mio. Euro Umsatz mit 670 Filialen im Inland und ca. 900 im Ausland.

An diesen Unternehmern und ihren Unternehmen lässt sich zeigen, dass den Erfordernissen und Zielen wirtschaftlichen Handelns weitaus besser entsprochen werden kann, wenn Mitarbeiter *und* Kunden nicht als ausschließliches Mittel zum Zweck der Leistungserstellung und der Gewinnmaximierung genutzt und vernutzt werden. Was sich schon theoretisch als vernünftig aufweisen lässt, kann am praktischen Tun und am realen Erfolg der genannten Unternehmen nachgeprüft werden: Es lohnt sich, die Belange der Mitarbeiter und Kunden als einen Fokus in der Ellipse einer erfolgreichen Unternehmensführung zu fixieren. Es lohnt sich, betriebswirtschaftliche Sachzwänge immer wieder aus der Außenperspektive zu überprüfen.

Handlungsanweisungen, die aus den Ansprüchen und der Verantwortung gegenüber einer Gesellschaft entspringen, in die jedes Unternehmen eingebettet ist, tragen langfristig besser zum betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei, als die ausschließliche Fixierung auf innerbetriebliche Zwecksetzungen.

„Erfolgreiche“ Mitarbeiter leisten nicht nur mehr und „erfolgreiche“ Kunden kaufen nicht nur mehr. Mit Hilfe der angeführten Unternehmen kann ein weiterer Zusammenhang offen gelegt werden, der in der Frage nach dem „Erfolg“ zu grundlegenden Konsequenzen führt. Wer sich nur ein wenig dem Bedeutungscontainer „Erfolg“ nähert, wird feststellen, dass das, was Menschen unter Erfolg verstehen, mit dem, was ein Unternehmen unter Erfolg definiert, in wichtigen Bereichen übereinstimmt. Er wird ebenso

feststellen, dass beide Vorstellungen durch eine qualitative Differenz von einander geschieden sind. Deren Berücksichtigung ermöglicht die Erkenntnis, dass gerade *die* Facetten des Wortes ‚Erfolg‘ für den Menschen am wenigsten bedeutsam sind, die in den Reden über Erfolg in Gesellschaft, Medien und diversen Manager- und Lifestylemagazinen den höchsten Stellenwert einnehmen.

Es scheint selbstverständlich, dadurch wird es wenig beachtet. Der ‚Erfolg‘ eines Unternehmens und der ‚Erfolg‘ seiner Mitarbeiter sind nicht dasselbe.

Wer die beiden Erfolgsvorstellungen nur unter der Kategorie des ‚Nutzens‘ begreift und zusammenwirft und Nutzen zudem aus ökonomischer Perspektive bestimmt, der wird den Konsequenzen dieser Differenz nicht gerecht und stellt die Weichen frühzeitig in die falsche Richtung.

Der Umgang mit den unterschiedlichen Erfolgverständnissen weist auf die prinzipielle Begrenzung wissenschaftlicher und damit auch betriebswissenschaftlicher Methodologien. Dabei muss nicht einmal widersprochen werden, dass es mit einigem Aufwand möglich ist, sachfremde Phänomenbereiche in die eigene, fachspezifische Terminologie zu übersetzen und zu vereinnahmen. Wird dadurch ein tieferes Verständnis der Phänomene gewährleistet oder wird nicht gerade dadurch jedes Verstehen von Grund auf verhindert?

Wer Fragen hinsichtlich der belebten Natur hat, wird einen Biologen konsultieren und nicht einen Physiker, obwohl die letzten Bestandteile einer biologischen Entität in den Bereich des Physikers fallen. Dass letztlich ‚alles‘ – aus empirischer Sicht – durch physikalische Gesetzmäßigkeiten bestimmt ist, ist so richtig wie belanglos für *mein* Handeln in *meiner* Lebenswirklichkeit. Dort erfahre ich es zu jeder Zeit, dass das, was ‚lebt‘, mir anders begegnet, als das Unbelebte. Mit Recht kann auf die Selbstverständlichkeit dieser Aussage hingewiesen werden. Mit welchem Recht kann aber behauptet werden, dass diese Selbstverständlichkeit bedeutungslos sei? Das Gegenteil ist der Fall!

Das Selbstverständliche ist das einzig Denkwürdige. Das Selbstverständliche ist nicht nur „das wahre und einzige Thema der Philosophie“ (Heidegger, GA 24, S. 80), sondern das stetige In-Blick-Nehmen des

Selbstverständlich ist der einzige Weg, auf dem sich Grund und Orientierung ausbilden können. Bloße Ortsveränderung ist noch kein Garant für Fortschritt. Prinzipienerkenntnis bleibt die *conditio sine qua non* für echten Fortschritt.

Auch für die hier gestellte Frage nach dem Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Ethik ist das Bedenken des Selbstverständlichen von grundlegender Bedeutung. Wer sagt denn, dass die Verknüpfung von Unternehmenserfolg und Ethik mittels wirtschaftswissenschaftlicher Terminologie und Methodik phänomengerecht erfasst werden kann? So nachvollziehbar der Wunsch aus der Sicht der Wirtschaftswissenschaften auch sein mag, es könnte sich zeigen, dass immer da, wo Menschen als Personen d. h. als Freiheitswesen begriffen werden müssen – die Perspektive vom *Leistungsträger* zum *Handlungsträger* wechselt – empirisch orientierte Methoden an ihre prinzipiellen Grenzen stoßen.

Ohne moralisches Handeln eines Unternehmens und ohne moralisches Handeln der darin handelnden Personen kann es auf Dauer keinen Erfolg geben, weder für das Unternehmen noch für seine Mitarbeiter. Der Erfolg beider ist wechselseitig verschränkt. Davon handelt dieses Buch.

■ Zum Aufbau des Buches

Das *erste Kapitel* ist das Werkzeugkapitel. Es thematisiert die Rolle der Wissenschaften bei der Frage nach dem Unternehmenserfolg. Reicht eine *wirtschaftswissenschaftliche* Methodik zur prinzipiellen Beantwortung der Frage überhaupt aus? Welche Rolle spielt das Konzept eines nutzenorientierten Individuums? Die Diskussion des Nutzenbegriffes führt zur Unterscheidung von Nutzen und Erfolg. Ihre Differenzierung dient der Sensibilisierung und verhilft zu einer verschärften Fassung des Erfolgsbegriffs. Ordnungsethische Konzepte sind unverzichtbar und dennoch nicht ausreichend. Ohne Integrierung individualethischer Konzepte kann eine ethisch orientierte, global agierende Wirtschaft nicht existieren. So wichtig ein ordnungsethischer Rahmen ist, er allein vermag nicht die ethischen Defizite des handelnden Individuums zu kompensieren.

Im *zweiten Kapitel* wird eine erste Bedeutungsebene des ‚Erfolgs‘ freigelegt. Individuelle Lebenskonzepte werden zunehmend an der Metapher ‚Erfolg‘

ausgerichtet und an ihr gemessen. Aus diesem Grund wird eine Spurensuche im menschlichen Alltag aufgenommen. Wo zeigt sich in ihm Erfolg und wie wird dieser verstanden? Offenkundig wird: Der Erfolg der Erfolglosen ist das Schnäppchen. Erfolgreich ist schon der, der für das Gleiche mehr bekommt. Noch erfolgreicher ist der, der für weniger noch mehr bekommt. Die Dynamik des „immer noch mehr für immer weniger“ wird zur marketingorientierten Lifestyle-Philosophie, in ihrer derzeit gültigen Metapher „Geiz ist geil“.

Das *dritte Kapitel* blickt auf die personalen Konsequenzen dieser Erfolgsbestimmungen. Sowohl in Unternehmenskontexten wie in privaten Bereichen werden mittels Erfolgskriterien Beziehungsmuster bewertet. Das „immer noch mehr für immer weniger“ wird auch in Personenbeziehungen zum bestimmenden Maßstab. Der hat zur Folge, dass im ökonomischen Kontext der Mensch und seine Potenziale als Arbeitsmittel genommen und in die Reihe der Kostenfaktoren gestellt werden (Outsourcing, Reorganisation, Flexibilität etc.). Das „mehr mit weniger“ zeigt sich im ökonomischen Führungskontext als „ich über andere“ (Scholz). Erfolg wird mit Macht gleichgesetzt. Doch Macht, verstanden als Vermögen etwas zu bewirken, tendiert auf eine stetige Machtsteigerung. Machtsteigerung bewirkt nicht notwendig eine Intensivierung des Verantwortungsbewusstseins. Wer in individueller Hinsicht Erfolg mit Macht (und das heißt immer Machtzuwachs) gleichsetzt, kann wenig anderes als ein Karrierist werden.

Die Zeit behält in diesem Erfolgsverständnis ihren überragenden Stellenwert, wenn auch mit einer Änderung ihres Vorzeichens. Die Interpretation dessen, was als Erfolg zu gelten hat, wird nicht mehr an der Beständigkeit des Erfolgs über einen längeren Zeitraum bestimmt. Schon kurzfristige, aber intensive Steigerungen eines Börsenwertes werden als Erfolg definiert. Ebenso verlieren die Wissensformen an Bedeutung, in denen der dafür nötige Zeitaufwand einen Indikator für die Güte des Wissens bildete. Die Bedeutung der *Erfahrung* wird relativiert. Berufsspezifische Erfahrung im Speziellen und Lebenserfahrung im Allgemeinen lassen sich – so glaubt man – durch wissenschaftliche Erkenntnisse substituieren.

Das *vierte Kapitel* behandelt auf konkreter Ebene das Grundlagenverhältnis zwischen Unternehmenserfolg und Ethik. Welche Tugenden beherrschen ein Unternehmen und seine Mitarbeiter jenseits aller ordnungsethischen Konzepte, damit es und seine Mitarbeiter ihre Zukunft erfolgreich gestalten können?

Inhalt

Vorwort: Im Weinberg	9
Warum moralisch sein? Die anderen sind es doch auch nicht	19
1 Vom Nutzen zum Erfolg	31
1.1 Mit wissenschaftlicher Methode zum Erfolg?	31
1.2 Vom Nutzen des Guten	47
1.3 <i>Gesinnung</i> allein verändert nichts, doch sie allein ist der Anfang aller Veränderung	59
2 Erfolg als „Mehr für Weniger“	65
2.1 Erfolg – ist auch Definitionssache	65
2.2 Erfolg – Schnäppchen sind überall ..	71
2.3 Erfolg – Geiz ist geil und macht geil auf Geiz	73
3 Erfolg als „Ich über Andere“	81
3.1 Erfolg – wenn der Bessere überlebt	81
3.2 Erfolg – ohne Erfahrung?	89
3.3 Erfolg – ohne Erfahrung!.....	94

4 Die Tugenden der Menschen bilden die Tugenden der Unternehmen	117
4.1 Zutrauen bildet Vertrauen	117
Peter Seggermann: Vitalis – Pflege und Wohnen	121
4.2 Routine schafft Flexibilität	126
Karl- und Peter Marbach: Marbach	137
4.3 Freiheit bewirkt den Menschen und eine Kultur, in der Ökonomie ihren Platz hat	141
Prof. Götz W. Werner: <i>dm</i> -drogeriemarkt	151
 Die Frage nach dem „guten“ Leben ist die Basis für die Suche nach der „richtigen“ Ökonomie	175
Anmerkungen	183
Literaturverzeichnis	189
Personenverzeichnis.....	197
Sachverzeichnis	199
Der Autor	207

Warum moralisch sein?

Die anderen sind es doch auch nicht

- Fragment 1: „Jetzt sagen Sie mir doch mal ehrlich, warum soll ich offen sein, mitarbeiterorientiert denken, mich bemühen, eine Vertrauenskultur aufzubauen, wenn ich sehe, wie bei uns die Oberen miteinander umgehen, wie jeder versucht, maximalen Profit aus dem Laden herauszupressen, wo jeder nur noch an sich denkt und den Laden als Zitrone behandelt. Warum soll dann ausge-rechnet ich moralisch sein?“ So ein Teilnehmer in einem Seminar über Führungsethik. Johann, sein Nachbar stimmt ein. „Ich bin für die Finanzen zuständig und sehe, dass wir eigentlich nicht schlecht dastehen. Der Chef aber permanent in die Kasse greift und dann treuherzig verkündet, dass das mit dem Weihnachtsgeld einfach nicht mehr geht: die Lage, Globalisierung und der ganze Kram. Ich stehe daneben und ich weiß, dass das alles von A bis Z gelogen ist. Was soll ich da machen? Ich bin ja auch nicht mehr der Jüngste.“ Meine Frage: „Was würden Sie denn gerne machen?“ Seine Antwort: „Wenn ich es mir leisten könnte, dann würde ich ihm öffentlich sagen, dass er ein Lügner ist. Dass er mit seinem Geld zwar machen kann, was er will, aber er soll doch nicht glauben, dass wir uns von ihm für dumm verkaufen lassen. Ich habe ja nichts dagegen, dass er eine Menge verdient, aber dass er uns für dumm verkauft, das nehme ich ihm persönlich übel.“ Einige Teilnehmer melden sich gleichzeitig.
- Fragment 2: Gestern, 21. Januar 2004, begann im Düsseldorfer Landgericht Saal L 111 gegen Josef Ackermann, Klaus Esser und andere so genannte „Topmanager“ ein Gerichtsverfahren. Verdacht auf Untreue bzw. Beihilfe zur Untreue. „Josef Ackermann (55), im Hauptberuf Vorstandssprecher der Deutschen Bank, ist angeklagt wegen seiner Tätigkeit im Ausschuss für Vorstandsangelegenheiten im Mannesmann-Aufsichtsrat. Er soll die Zahlungen gebilligt haben. ... Im Zentrum des Geschehens steht ... Klaus Esser (56), damals Vorstandschef bei Mannesmann. Er

gilt als Hauptnutzer und soll gut 16 Millionen Euro erhalten haben; die Ankläger meinen, dass die Hälfte angemessen gewesen wäre. Da er kein Mitglied des Aufsichtsrats war, muss er sich aber nur wegen Beihilfe zur Untreue verantworten.“ (Stuttgarter Zeitung vom 20.01.2004) Für Josef Ackermann ist das Verfahren nicht nachvollziehbar. Außerhalb von Deutschland seien Zahlungen in dieser Höhe üblich. Deutschland sei das einzige Land, in dem man für Werteschaffung bestraft statt belohnt würde.

- Fragment 3: „Warum haben Sie ihn dann *nicht* entlassen“, frage ich Franz, den Chef eines mittelständigen Unternehmens in Günzburg (Oberschwaben), „wenn Sie ihn schon mehrmals unter Alkoholeinfluss haben arbeiten sehen?“ Antwort: „Er macht seine Arbeit nicht schlecht und ich kenne auch sein privates Umfeld. Wenn der keine Arbeit mehr hat, dann findet der auch keine mehr und kippt endgültig.“
- Fragment 4: „Warum soll ich ihn nicht einfach killen?“ So fragt Arnold Schwarzenegger als Hauptdarsteller, im zweiten Teil der Terminatortrilogie den Jugendlichen Connors, den er zu schützen hat und der von einer zwielichtigen Gestalt belästigt wird. Die Antwort des Jungen lässt an Stringenz zu wünschen übrig. Ihre Quintessenz lautet: weil man so etwas nicht tut.

Diese Fragmente mit ihren jeweiligen Problembereichen bieten vielfältige Anknüpfungspunkte zu Fragen der Moral und ihrer Beurteilung durch eine Ethik. Sie erlauben es, dem Leser sich entsprechend seiner augenblicklichen moralischen Fragen und Probleme einzuordnen. Sehr wenige, so hoffe ich, werden die Frage des Terminators (Arnold Schwarzenegger) „Warum soll ich ihn nicht einfach killen?“ als eine ihrer gegenwärtigen ethischen Grundfragen bestimmen. Nicht viele werden Probleme ähnlich denen von Josef Ackermann und Klaus Esser haben: die ethische (nicht juristische) Rechtfertigung, Abfindungssummen in solchen Höhen anzunehmen bzw. zu bewilligen. Die meisten werden die moralischen Berührungspunkte in dem sehen, was Franz und Johann problematisieren. Sie sind dem, was im Führungsalltag und in der Alltagsführung an Fragen der Moral auf einen zukommt, am nächsten.

Und in der Tat: Was Franz und Johann wahrnehmen bzw. artikulieren ist an Nachvollziehbarkeit und Aktualität kaum zu überbieten. Wer sich ‚anständig‘ aufführt, dem kann es passieren, dass er nicht nur gelegentlich ganz schön unter die Räder kommt. Dabei sind nicht nur im Berufsalltag die Folgen bis unter die eigene Haut zu spüren. Wer hat es nicht schon erlebt, dass bei der Lösung eines Problems weder nach der moralisch guten noch nach der sachlich richtigen Handlungsweise gefragt wurde. Meist wird so beschlossen und sich dem angeschlossen, wie es und was die jeweiligen Meinungsführer für ‚gut‘ halten. ‚Gut‘ ist dann ein mehr oder minder gut durchschaubares Konglomerat aus Opportunismus, Konkurrenzverhalten, politischem Kalkül, persönlichem Karrierestreben und allen davon möglichen Verhältnisbestimmungen. Mit guten Gründen darf vermutet werden, dass das Durchdrücken von Projekten, – nur weil man es kann und es der Machsteigerung dient, – einen erträglichen Teil von der vom Münchener Betriebswirtschaftsprofessor Manfred Gröger festgestellten Milliardenverschwendung für unsinnige Projekte in deutschen Unternehmen beisteuert. Gerade 43 Prozent aller Projekte würden nach Grögers Auskunft von den Beteiligten selbst als strategisch sinnvoll eingeschätzt. Und lediglich 13 Prozent aller begonnenen Projekte erweisen sich für die Befragten als Wert schöpfend. Als Basis für die Aussagen dient ihm eine Langzeitstudie mit Befragungen von mehr als 650 Unternehmen und Behörden.¹

Entscheidungen orientieren sich nicht an denjenigen, die sich *anständig* aufführen, sondern an denjenigen die sich anständig *aufführen*.

Wo man gefasst sein muss, dass die Äußerungen von Bedenken als mangelnde Motivationsbereitschaft und Rückfragen als Zeichen mentaler Stagnation interpretiert werden, da scheint es allemal besser zu sein, den Mund zu halten und im Strom mit zu schwimmen. Wer im Strom mit schwimmt, der eckt seltener an. Unter diesen Bedingungen gilt es, das Beste aus seiner Situation zu machen und darauf aus zu sein, selbst ein nicht zu kleines „Stück vom Kuchen“ abzubekommen. Die Beobachtung des Verhaltens einiger Manager der Top-Etage ergibt keine gegenteilige Handlungsempfehlung. Der alleinige Maßstab allen wirtschaftlichen Handelns ist der Erfolg. Wie und um welchen Preis er zustande kommt, welchen Kriterien er genügen muss, um tatsächlich als Erfolg gelten zu können, das scheint kein Thema zu sein. Die Nachfrage, ob sich ein jetzt gefeierter Erfolg nicht schon in kürzester Zeit als Strohfeuer erweist, ist, wenn nicht gleichgültig, so doch zweitrangig.

Ist es eine nur klein karierte Anmerkung zum Thema Erfolg, wenn die Frage gestellt wird, ob es denn tatsächlich als erfolgreiche Leistung zu bewerten ist, den Marktwert eines Unternehmens für ein halbes Jahr zu verdreifachen, wenn er sich anschließend – gemessen am Kurs vor dem Übernahmeangebot – halbiert wieder findet? Doch wenn sich Meinungsführer gegenseitig versichern, etwas sei ein Erfolg gewesen und die Leistung des Kollegen sei dementsprechend zu honorieren, dann ist es ein Erfolg, basta. Ein Erfolg ist ein Erfolg, gleichgültig, wie lange er andauert, gleichgültig, wie viele auf der Verliererseite stehen und welche Konsequenzen es für diese hat. Die „Logik der Märkte“ geht soweit, dass, je mehr Verlierer ein Unternehmen produziert, desto eher damit zu rechnen ist, dass sein Börsenwert (wenn auch nur kurzfristig) steigt. Erfolg ist alles was zählt, und wenn er im Rahmen von Legalität und gesellschaftlich geduldeter Moralität zustande gekommen ist, dann ist die Sache in Ordnung.

Selbstverständlich könnte der moralisch sensibilisierte und leidlich sittlich stabilisierte Zeitgenosse resignativ und mit einem Zeichen des Bedauerns einschränkend bemerken, es wäre natürlich schön, wenn sich Erfolg und individuelle Moralität enger miteinander verbinden lassen könnten. Aber im Ernst, und jenseits aller gut gemeinten aber wirkungslosen philosophischen – ethischen – theologischen – humanistischen Gutmenschenkonzepte gilt: Erfolg benötigt kein ethisches Handeln. Im Gegenteil: Moralisch gutes Handeln erweist sich für den Erfolg eines Unternehmens wie auch für ein individuelles, erfolgreiches Karrierestreben als eher hinderlich.

Die These, die schon im Vorwort genannt wurde und die das Buch argumentativ entfalten und mit Beispielen nicht ganz gewöhnlicher Unternehmer erläutern will, lautet dagegen:

Wer auf Dauer erfolgreich sein will, dem bleibt überhaupt nichts anderes übrig, als in moralischer Hinsicht gut zu handeln. Und das gilt sowohl für ein Unternehmen wie auch für seine Mitarbeiter.

Nicht nur der eingeschworene Kennzahlenfetischist, auch der viel berufene ‚gesunde Menschenverstand‘ wird energisch gegen diese Meinung votieren. So eine Idee (erfolgreich sein durch gutes Handeln) ist doch nur von denjenigen zu vertreten, die frei jeglicher Kenntnis wirtschaftlichen Handelns sind. Oder, nicht mehr ganz so freundlich formuliert, die keine Ahnung vom Wirtschaften in einer globalisierten Welt haben, vom zunehmenden

Konkurrenzdruck, von knallharten Verdrängungsmärkten und von der Flüchtigkeit des mobilen Kapitals.

Wer in postmodernen Zeiten und eigenständigen Systemen für Familien- bzw. Gemeinschaftsmodelle votiert, der muss sich einen illusionsgetriebenen Blick vorhalten lassen. Denn diese Modelle, so die gegenwärtigen Meinungsführer, können der Komplexität moderner Gesellschaften mit ihren ausdifferenzierten Teilsystemen und den darin wirkenden Logiken in keiner Weise mehr gerecht werden. Dieselbe Argumentationsstruktur wird zu den Anfragen moralischer Rechtfertigung auf ökonomische Prozesse genutzt.

„Die Wirtschaft ist keine ethische Veranstaltung. Wer sich ihr mit moralischen Ansprüchen nähert, hat die Funktionsweise der Marktwirtschaft nicht verstanden.“ (Ifo-Präsident Hans-Werner Sinn, 19.04.2005)

So kann es auf die Frage, ob individuelles moralisches Handeln für Erfolg notwendig ist, nur eine Antwort geben und diese lautet: nein. Ob es gut ist, dass es so ist, ist eine ganz andere Frage. Selbst Hans-Werner Sinn sagt in dem viel zitierten Interview, das er der Neuen Osnabrücker Zeitung gegeben hat und aus dem obiger Satz entnommen ist: „Ich selbst habe nie die Illusion gehabt, dass die Marktwirtschaft eine gerechte Wirtschaftsform ist. Sie schafft enorme Ungleichheit, viel mehr, als gut ist. Sie entlohnt nach Knappheit, und das hat mit Gerechtigkeit nicht die Bohne zu tun. Aber die Marktwirtschaft ist effizient. Wenn man die Ungleichheit akzeptiert, erzeugt sie hohe Einkommen.“ Zu Gunsten der optimalen Funktionsfähigkeit des Systems Marktwirtschaft muss Ungleichheit akzeptiert werden. In voller Einsicht in die Ungerechtigkeit des Systems.

Auch Christian Scholz, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmer aus Saarbrücken, hat sich über die neue Gesellschaft und ihre Arbeitswelt ethische Gedanken macht. Die von ihm propagierte Ethik dient vorrangig der Legitimierung gesellschaftlicher Verhältnisse, die die normative Kraft des Faktischen geschaffen hat. In einer globalisierten Gesellschaft, die sich wesentlich als Konglomerat eines darwinistischen Lebens- und Überlebenskonzeptes und einem darauf basierenden Opportunismus begreift, wird die Primärfunktion der Ethik darin gesehen, zu rechtfertigen, was der Fall ist.

Im Rahmen eines Bewerbungsgesprächs hätte eine so verstandene Ethik die Aufgabe, die ‚Hintergrundmelodie‘ des Gesprächs explizit zu machen. Der Arbeitgeber spricht zum Bewerber: „Verehrter Be-

werber, du weißt, dass ich nur deine Arbeitskraft brauche, sobald ich diese preiswerter bekomme, kannst du wieder gehen. Das denke ich mir nicht nur, das sage ich dir, und deshalb handle ich ethisch.“ Und der Arbeitnehmer antwortet darauf: „Verehrter Unternehmer, das weiß ich, deshalb werde ich alles daran setzen, mein individuelles Vorteilsstreben in eben dieser Zeit zu maximieren. Das denke ich mir nicht nur, das sage ich dir und deshalb handle auch ich ethisch.“

Eine andere Begründung für das ‚Nein‘ individuaethischer Handlungen im Rahmen modernen Wirtschaftens liefert die Wirtschaftsethik in der Prägung von Karl Homann. Ethik wird dabei als Ordnungsethik gedacht. Durch die Orientierung aller Individuen auf individuellen Nutzen und den daraus folgenden Handlungen würde in vorteilsorientierten Wirtschaftsprozessen der individuaethisch motivierte Wirtschaftsteilnehmer bzw. Unternehmer notwendig unter die Räder eines an sich moralfreien, funktional ausgerichteten marktwirtschaftlichen Wettbewerbs kommen. Eindrückliches Beispiel ist zumeist die einseitige Investition in den Umweltschutz, Kündigungsschutz etc. Individuelles, einseitig ethisches Handeln induziert ökonomischen Misserfolg. Deshalb müssen die Rahmenbedingungen der Wirtschaftsprozesse ethisch orientiert sein. Sind nämlich die ‚Spielregeln‘ ethisch orientiert, dann braucht es innerhalb der Spielzüge keinen Ort, in dem Ethik systematisch verhandelt zu werden braucht. Werte bzw. individuelle Gesinnungen spielen dann innerhalb der Handlungsvollzüge keine Rolle mehr. Vorteilsbezogenes Handeln generiert damit ‚automatisch‘ ethischen Ertrag (Mehr in Kapitel 1).

Das hier bevorzugte Ethikkonzept sieht zwar in der Setzung von Rahmenregeln *eine* der *unerlässlichen Bedingungen* für eine wirksame moralisch-ethische Orientierung von Wirtschaftsprozessen. Doch es vertritt zugleich die Ansicht, dass die Setzung von Rahmenrichtlinien niemals die ethisch notwendige Eigenleistung des Subjekts zu substituieren vermag.

So notwendig und nützlich der institutionell rechtlich vorgegebene Zwang zum ‚Gutsein‘ ist (er ist im Grunde ein Zwang zur Legalität), er allein reicht nicht aus. Schon das Einverständnis zu einer Institutionalisierung von Rahmenrichtlinien erfordert die Einsicht und den Willen der beteiligten

Subjekte und noch viel mehr die notwendigen Handlungsschritte zur Formulierung, Konstitution, Überwachung und Sanktionierung dieser Normen.

Es ist zweifellos der Sache dienlich, wenn Personen, die das Gute wollen, Ordnungsstrukturen vorfinden, die ihnen bei der Verwirklichung des Guten wirksame Hilfestellungen bieten. Aber, und noch einmal sei es wiederholt: Gesetzte Ordnungsstrukturen können nicht das *eigene* sittliche Wollen und Handeln ersetzen.

Wo die Überzeugung herrscht, dass die ethischen Beurteilungsmaßstäbe für ökonomisches Handeln aus den internen funktionalen Logiken der ökonomischen Prozesse zu generieren sind, da werden ethische Rahmenordnungen bzw. ihre Wirksamkeit vergleichbar mit der augenzwinkernden Versicherung einer Stripperin, dass sie sich niemals nackt zeigt, sie behält doch stets ihre Schuhe an.

Es ist nicht möglich, durch die Setzung ethischer Rahmenordnungen individuelles ethisches Handeln ursächlich zu bewirken. Ebenso wenig ist zu erwarten, dass durch guten Willen allein ethisch vertretbare Verhältnisse wirtschaftlichen Handelns entstehen. Nur ihrer beider Gefüge ermöglicht eine realistische Chance auf Einsicht, Gestaltung und Durchsetzung ethisch-moralischer Kriterien in ökonomischen Prozessen.

Den dafür prinzipiellen Ausgangspunkt, den Ort, an dem nicht nur das Nachdenken entspringt, sondern auch die Veränderung gesellschaftlicher Wirklichkeit beginnt, bildet die Person, in der Konkretheit ihres Selbst- und Weltbezuges.

Gerade der, der in dieser Welt nicht nur dahinlebt, sondern existiert und wachen Auges durch sie geht und das Wesentliche zu erkennen sucht, erkennt, dass es keineswegs der Erfolg ist, der diese ‚Welt im Innersten zusammenhält‘. Wer Erfolg *nicht* mit bloßem Wachstum, mit Vernichtung von Konkurrenten oder mit der Ausdehnung seiner Selbstbehauptungszone gleichsetzt, dem zeigt sich aus seiner Begegnung mit der Welt, dass es nicht nur aus humanistischer Gesinnung edel, aus gesellschaftlicher Perspektive hilfreich und aus ethischer Prinzipienkenntnis gut ist, moralisch zu handeln – wenn beständiger unternehmerischer und privater Erfolg angezielt ist.

■ Geld regiert die Welt, aber gibt ihr noch keinen Sinn.

So falsch es ist, Einsichten an Zahlen zu binden: Es werden diejenigen, die jenseits des 40sten Lebensjahres stehen und eine Reihe Erfahrungen von Erfolgen und Misserfolgen gemacht haben, mit beiden Satzteilen keine großen Schwierigkeiten haben. Überwiegend dürfte der Satz – und hoffentlich nicht nur in dieser Altersgruppe – auf Akzeptanz stoßen.

Der aufmerksame Leser, unabhängig davon, ob er diesem Satz inhaltlich zustimmt oder nicht, wird einen anderen Einwurf vorbringen. Bisher ging es um ‚Erfolg‘. Jetzt wird etwas über ‚Sinn‘ ausgesagt. Wird hier eine unter der Hand vorgenommene semantische Verschiebung vorgenommen, die das Thema grundlegend verändert? Um was soll es in diesem Buch nun gehen? Handelt es vom Erfolg, vom Erfolg eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter, oder handelt es von der Sinnfrage? Eine typische ‚philosophische‘ Antwort kann darauf nur lauten: ja, genau! Es geht um alle drei, nämlich um Geld, Erfolg und Sinn und damit um Glück.

Mit dieser durch und durch mehrdeutige Antwort soll an dieser Stelle einzig dafür geworben werden, das Problem aus einer anderen Blick- und Fachrichtung zu betrachten und zu untersuchen. Zu verlieren ist dabei nichts, zu gewinnen nicht wenig: nämlich Einsicht und Verstehen.

■ Wer etwas verstanden hat, der weiß, wie es funktioniert. Umgekehrt ist es nicht notwendig so.

Wie etwas funktioniert, was gemacht werden muss, damit sich eine bestimmte Folge einstellt (erfolgt), das ist erklärbar. Wer bestimmte Handgriffe in der richtigen Reihenfolge ausübt, der bekommt bestimmte Ergebnisse. So gesehen kann man etwas machen und es richtig machen, auch wenn man nicht verstanden hat, warum es gerade so und so gemacht werden muss. Diese Differenz unterscheidet den Handlanger vom Gesellen und den Informierten vom Wissenden.

■ In der Frage von „Unternehmenserfolg und Ethik“ geht es nicht um ‚Erklärungen‘, wie etwas funktioniert und welche Zutaten es dafür braucht. In der Frage nach „Unternehmenserfolg und Ethik“ geht es primär um das Verstehen von Zusammenhängen und die Offenlegung von Prinzipien. Deren Aneignung ist mühsamer, aufwendiger und

zeitintensiver als die Ausführung von rezeptorischen, monatlich gelieferten Schritt-für-Schritt-Anleitungen. Das Verstehen von Prinzipien hat dem gegenüber einen enormen Nutzen: Die einmal geleistete Anstrengung vermag die Reaktionszeit auf neue Situationen zu verkürzen und die Antwortmöglichkeiten qualitativ zu erweitern. Die vormals investierte Zeit verhilft zu Zeitgewinn und Qualitätszuwachs. Wer sein Denken auf Strukturen orientiert, wer Zusammenhänge erkennen lernt und aus Prinzipien seine Praxis gestaltet, der kann in konkreten Situationen anders als nur reagieren, der kann Handeln.

Für den Handlanger, für den Oberflächenaktionisten, für den Surfer auf den Trendwellen, aber auch für den ausgewiesenen, hochintelligenten Fachspezialisten, der es innerhalb seiner Fachkarriere mit Managementaufgaben zu tun hat, kann jede neue Situation, jeder neue Trend, jede neue Welle zu *der* Herausforderung werden. Neue Situationen werden dabei nicht nur als neu erfahren, sondern das Neue wird als Krisensituation mit zunehmend existenziellem Drohcharakter empfunden. Etwas als drohend Empfundenes kann Furcht erzeugen. Der ständige Begleiter der Furcht ist Verwirrung. Furcht macht kopflos. Blinder Aktionismus ist nicht selten eine Folge dieser Kopflosigkeit.

Wer ohne Tiefenwissen den steigenden Informationsfluss bewältigen will, der ist stets gezwungen, *alle* Informationen gleich wichtig zu nehmen. Stets ist er in der Sorge, ob ihm auch *alle* Informationen zugänglich gemacht worden sind. In Zeiten, in denen „alles ... immer neuer und immer schneller neu“ wird (Heidegger, GA 69, S. 151), ist es selbst mit bestem Willen und optimalem Zeit- und Selbstmanagement nicht mehr möglich alle berufsrelevanten Neuigkeiten zu kennen.

Die Menge nicht abgearbeiteter E-Mails nimmt zu, die Furcht etwas zu verpassen steigt und der Stoß noch nicht durchgeblätterter, geschweige denn gelesener Fachzeitschriften wächst. Über einen Artikel dann auch noch nachzudenken, gar mit jemandem darüber zu sprechen, unvorstellbar. Nur gut, dass deshalb jeder Artikel seine Aussagen noch einmal in einem Kasten leicht verständlich und in einfachen Sätzen für den ‚eiligen Leser‘ zusammenfasst. Ob es nicht gerade diese Merksätze sind, die einem die Fragen zu einem Artikel noch schneller aus dem Kopf treiben?

Auch für den, der auf Prinzipien und Strukturen sein Augenmerk legt, der um die Geschichtlichkeit seines Wissens weiß, auch für den sind Trends und Moden nicht belanglos. Grundlegende und langfristige Veränderungen

werden zu Beginn stets als Abweichung gegenüber dem Gewöhnlichen und Bekannten wahrgenommen. Doch derjenige, der prinzipienorientiert denkt, kann mit einem erweiterten Fragenkatalog an das Neue herantreten und es auf seine kulturelle und gesellschaftliche Relevanz befragen und daraus langfristig Wert schöpfende Möglichkeiten unternehmerischer Aktivität entwickeln. Er ist besser in das Vermögen gesetzt, echte Veränderungen von Trends und Moden zu unterscheiden.

Ein Beispiel zum Alltagsgebrauch informationstechnologischer Werkzeuge. Wer den PC nicht als Selbstzweck nimmt, sondern ihn in den Kontext der Werkzeuge zur Herstellung einer besseren Lebenswelt nimmt, der wird die Ausstattung an den sachlichen Ansprüchen orientieren, am Zweck. Darin zeigt sich die erste, sehr unspektakuläre Einsicht. Das Werkzeug ist nicht selbst sein Zweck. Es wird nicht schon dadurch besser, wenn es mit allerlei ‚Innovationen‘ voll gestopft wird. Wesentliche Verbesserungen sind die meist stillen Verbesserungen, die echten Nutzen für den Benutzer bringen und wesentlich zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen können. Wer z. B. im Einflussbereich der Betriebsgeräusche eines oder mehrerer PCs gezwungen ist Gespräche zu führen, der wird die Erfindung der Fujitsu-Siemens Mitarbeiter Jürgen Adam und Peter Busch, die zum Patent „Verfahren und Schaltungsanordnung zum Regeln von Ventilatoren“ EP 0 782 787 B1 geführt hat, nicht nur als wirksame Berufserleichterung, sondern als Zuwachs an Lebensqualität bewerten. Da, wo eine vereinfachte Konstruktion in Verbindung mit einer verbesserten Funktion zu einer Reduzierung der Geräuschentwicklung führt, ist technischer Fortschritt für den Menschen da und kann mit Fug und Recht als innovative Leistung anerkannt werden.

Nachhaltiges Wachstum, das aus der Perspektive des Prinzipiellen gestaltet wird, lässt sich auch am gegenwärtigen Erfolg der Waschmaschine Access auf dem US-amerikanischen Markt verdeutlichen. Die Maschine wird im württembergischen Schorndorf gebaut. Sie ist der gegenwärtige Verkaufsschlager der Fa. Bauknecht. Ihr Erfolg verdankt sich der scheinbar selbstverständlichen Frage: Was ist der Sinn einer Waschmaschine und was kann dafür getan werden, diesen Sinn so Ressourcen schonend wie nötig und für die meist weibliche Bedienerin so komfortabel wie möglich zu verwirklichen? Erst vor einigen Jahren hat man sich die Mühe gemacht, das Prinzip amerikanischer Waschmaschinen mit dem

europäischer Waschmaschinen zu vergleichen. Die transatlantischen Maschinen zeichnen sich dadurch aus, dass sie von oben zu bedienen sind, die Trommelrotation an einer vertikalen Achse ausgerichtet wird und das zulaufende Wasser nur auf durchschnittlich 45 Grad aufgeheizt werden kann. Das Ergebnis ist ein Waschvorgang, der weder Material schonend bewerkstelligt wird, noch die Wäsche wirklich sauber bringt und sie darüber hinaus nur durch einen außerordentlich hohen Zusatz an Bleichmitteln weiß bekommt. Auf der Basis dieser Tatsachen entschloss man sich bei Bauknecht die effizienteren, europäischen Bauprinzipien, mit den US-amerikanischen Mentalitätstraditionen zu kombinieren. Der Erfolg spricht für sich: 50.000 Maschinen wurden 2001 in die Staaten verkauft. 2002 waren es 356.000 Maschinen. Händler mussten wochenlange Wartelisten einführen. 2003 wurden 653.000 im Schorndorfer Werk gefertigt. 613.000 waschen davon in den Staaten.²

Für die Orientierung am Prinzipiellen, für das erneute in Blick nehmen des scheinbar Selbstverständlichen ist es nötig Abschied zu nehmen von Arroganz, Überheblichkeit und Besserwisserei. Offenheit und Toleranz werden benötigt, um den vermeintlichen Anspruch auf Sofortrationalität wenigstens eine Weile unerfüllt zu lassen. Und das bedeutet nichts anderes, als Unsicherheit, Nichterklärbarkeit und Orientierungslosigkeit einzugestehen und sie als Teil seines Arbeitsumfeldes anzunehmen. Im Prinzip also Charaktereigenschaften, die nicht einmal spezifische Manager-tugenden beschreiben, sondern allen Menschen zu Eigen sein sollten, die ihr Leben selbst führen wollen. Auch darin zeigt sich, dass Unternehmensführung bzw. Führungsalltag ‚nur‘ die andere Seite einer ausdrücklichen ins Auge gefassten Alltagsführung ist.

Erkenntnisse der Wissenschaften und seien sie noch so reichhaltig, geben keine Richtlinien vor, wie zu leben ist. Mit theoretischem Wissen allein kann keiner leben, geschweige denn ‚gut‘ leben.

1 Vom Nutzen zum Erfolg

1.1 Mit wissenschaftlicher Methode zum Erfolg?

- Von der Bedeutung der Methode – und ihren Gefahren.

Die Einleitungsfrage lautete: Wie lässt sich nachweisen, dass der Erfolg eines Unternehmens etwas mit moralischem Verhalten gegenüber ‚sich‘ und seinen Mitarbeitern zu tun hat? Darüber hinaus wurden der Erfolg eines Unternehmens und der Erfolg seiner Mitarbeiter als aufeinander bezogen, aber nicht miteinander identisch behauptet. Zur Charakterisierung des Erfolgs von Mitarbeitern wurde das Wort ‚Sinn‘ eingeführt. Weiter wurde betont, dass es nicht im Sinne eines Rezeptbuches (man nehme...) darum geht, zu ‚erklären‘, was getan werden muss, welche Schritte in welcher Reihenfolge auszuführen sind, damit Unternehmenserfolg mit Ethik so garniert und genossen werden kann wie Apfelstrudel mit heißer Vanillesoße. Angezielt ist das ‚Verstehen‘ von Zusammenhängen.

Die Vorteile des Verstehens liegen in der Zeitersparnis und in der Identifizierung der wirklich relevanten harten *und* weichen Faktoren. Für einen unvoreingenommenen, gutwilligen, neugierigen und offenen Leser, der von Ökonomie eine Menge Ahnung hat, werden für die Beantwortung von Fragen, die den ‚Unternehmenserfolg‘ betreffen nur die Fächer zuständig sein können, die über das Wirtschaften von Unternehmen in grundsätzlicher Weise nachdenken und forschen. Das sind die Wirtschaftswissenschaften, genauer die Betriebswirtschaftslehre.

‚Die‘ Betriebswirtschaft gibt es nun nicht, sondern Einzel- bzw. Fachwissenschaften, die zu den Betriebswirtschaften gezählt werden können, wie z. B. Investition und Finanzierung, Marketing, Wirtschaftsinformatik, Handels- und Gesellschaftsrecht, etc. Ganz unabhängig davon, welche dieser Fächer sich zum Thema ‚Unternehmenserfolg und Ethik‘ äußern, sie ziehen ihre Legitimation aus ihrer fachbezogenen Nähe zum Thema. Das allein wäre schon ein starkes Argument. Doch ein entscheidendes Merkmal kommt noch hinzu: Als bedeutsam werden die Aussagen nicht nur genommen, weil die Leute vom Fach sind, sondern, und das ist mittlerweile über alle Maßen hinaus bedeutsam geworden, weil sie das, was sie sagen,

‚wissenschaftlich‘ sagen. Ihre Kompetenz zur Beantwortung von ‚unternehmensrelevanten‘ Fragen erwächst aus dem wissenschaftlichen Status ihrer Antworten. Betriebswirtschaftler tragen mit *wissenschaftlichem* Wissen zur Klärung eines Sachproblems ihres ureigenen Gegenstandsfeldes bei.

Das klingt nicht nur gut. Das ist auch richtig. Weil es aber um einen besonderen Zusammenhang geht, den von *Unternehmenserfolg – Ethik – Sinn*, soll dennoch in das Selbstverständliche hinein weitergefragt werden. Was ist denn an einem ‚wissenschaftlichen‘ Wissen so bedeutsam? Was ist das Besondere am Wissen der Wissenschaften? Auf diese Frage kann der auf Betriebswirtschaft spezialisierte Wirtschaftswissenschaftler mit besonderem Anwendungsbereich, zusammen mit allen anderen Wissenschaftlern aller Fachwissenschaften, folgende Antwort geben:

Wissenschaftliches Wissen besitzt gegenüber anderen Wissensformen *ein* ausgezeichnetes Merkmal, das ihm zu Recht seinen hohen Rang verleiht. Wissenschaftliches Wissen ist deshalb ein besonders Wissen, weil es *gesicherte Erkenntnis* und keine bloße Meinung oder vage Vermutung enthält. Mit wissenschaftlichem Wissen wird stets assoziiert: „So verhält es sich nachweisbar.“

Wer oder was sichert nun diese Erkenntnis? Die Antwort ist seit René Descartes (1596-1650) stets die Gleiche: es ist die Methode. Die Wissenschaften verdanken ihr sicheres Wissen der Anwendung der vier Regeln, mit denen Descartes in seinem *Discours de la methode* das Gewissheitsstreben des Menschen auf neue, d. h. ‚wissenschaftliche‘ Füße gestellt hat.

1. „Die erste besagte, niemals eine Sache als wahr anzuerkennen, von der ich nicht evidentermaßen erkenne, dass sie wahr ist: d. h. Übereilung und Vorurteile sorgfältig zu vermeiden und über nichts zu urteilen, was sich meinem Denken nicht so klar und deutlich darstellte, dass ich keinen Anlass hätte, daran zu zweifeln.
2. Die zweite, jedes Problem, das ich untersuchen würde, in so viele Teile zu teilen, wie es angeht und wie es nötig ist, um es leichter zu lösen.
3. Die dritte, in der gehörigen Ordnung zu denken, d. h. mit den einfachsten und am leichtesten zu durchschauenden Dingen zu beginnen,

um so nach und nach, gleichsam über Stufen, bis zur Erkenntnis der zusammengesetzten aufzusteigen, ja selbst in Dinge Ordnung zu bringen, die natürlicherweise nicht aufeinander folgen.

4. Die letzte, überall so vollständige Aufzählungen und so allgemeine Übersichten aufzustellen, dass ich versichert wäre, nichts zu vergessen.“ (Descartes, S. 31/33)

Ausgrenzung, Analyse, Fortschreiten vom Einfachen zum Zusammengesetzten und die Berücksichtigung der Vollständigkeit bei der Problembearbeitung anzustreben – mit dieser, der Mathematik entlehnten Methode war es Descartes, dem Begründer der neuzeitlichen Wissenschaft möglich, beliebige Objekte zu untersuchen und über sie sichere Erkenntnis zu gewinnen. Darin zeigt sich auch das Neue, gegenüber den Wissenschaften des Mittelalters. Die Würdigkeit, der Wert einer Wissenschaft, hängt seit Descartes nicht mehr vom untersuchten Bereich ab, sondern von der Methode, die auf das jeweilige Gegenstandsfeld angewendet wird. Nicht grundlos nennt Faust die Reihenfolge: Philosophie, Juristerei und Medizin, die hier noch eine Rangfolge angeben.

Jede neuzeitliche Wissenschaft wird die methodische Anwendung der vier Schritte entsprechend ihres Gegenstandsgebietes modifizieren. Doch die prinzipiellen Schritte bleiben überall die Gleichen. Die korrekte Anwendung der Schritte gewähren unter anderem: Nachvollziehbarkeit, Wiederholbarkeit und Prognostizierbarkeit. Dabei spielt die Prognostizierbarkeit eine besondere Rolle, nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften.

Dass der Betriebswirtschaftler, wenn er über die Wissenschaftlichkeit seines Tuns spricht, nicht mehr als ‚Fachmann‘ spricht, ist mehr als nur einer Erwähnung wert. Ob er gute oder weniger gute Werkzeuge hat, mit denen er sein Gegenstandsfeld ‚beackert‘, das – es mag überraschend klingen, – erfährt er *nicht* durch die Ergebnisse seiner Werkzeuge. Es ist gleichgültig, mit welchem Werkzeug ein Gegenstandsfeld angegangen und behandelt wird: Die Anwendung eines Werkzeuges auf einen Gegenstand liefert immer ein Resultat. Erst die Rückwendung auf die benutzten Grundbegriffe (in Auswahl: Arbeit, Handel, Vorteil, Wohlstand, Tausch, Steuer, Subjekt, Nutzen, Wachstum) ermöglicht dem Fachwissenschaftler methodologischen Fortschritt. Erst die Reflexion auf die jeweiligen Grundbegriffe ermöglicht es neue Werkzeuge zu schaffen bzw. bisher genutztes Werkzeug als immer noch oder als nicht mehr tauglich zu bewerten.

- Von der Bedeutung der Methode – oder, was es bringen könnte, im Dunkeln einen Schlüssel zu suchen.

Nun wird es höchste Zeit für den Einwand des betriebswirtschaftlichen Praktikers: „Das mag ja alles zutreffen und diese „akademischen Probleme“ sind tatsächlich ‚interessant‘. Vielleicht würde ein Proseminar in Ethik bzw. Wissenschaftsphilosophie auch angehenden Betriebswirtschaftlern nicht schaden. Doch insgesamt gesehen können wir doch die Kirche im Dorf lassen. So dramatisch ist die Situation nicht. Und das ist ganz leicht zu zeigen. Die Gültigkeit unserer aktuellen Methoden zeigt sich in ihrer Brauchbarkeit und Wirksamkeit! Die Erkenntnisse, die wir mittels unserer Methoden erarbeiten, führen in ihrer Umsetzung in die Praxis zu nachweisbaren, ökonomischen Ergebnissen, zu Erfolgen – meistens jedenfalls.“

Das kann unbestritten akzeptiert werden: Die Anwendung von Erkenntnissen betriebswirtschaftlicher Untersuchungen führen zu nachweisbaren ökonomischen Erfolgen konkreter Unternehmen. Auf der wissenschaftsphilosophischen Ebene ist dieses Faktum jedoch kein Legitimationsgrund für eine Gesetzesformulierung. Der 1994 verstorbene Wissenschaftsphilosoph Karl Popper hat es nachgewiesen: Induktive Gesetzesformulierungen halten nicht das, was sie versprechen. Von noch so vielen übereinstimmenden Einzelfällen kann nicht auf die Gültigkeit eines daraus formulierten Gesetzes geschlossen werden.

Die Verteidigung von etablierten Methoden kann zu zirkelhaftem Argumentationsverhalten führen. Selbstverständlich wird vorausgesetzt, dass für alle Fragen, die den Unternehmenserfolg betreffen, die betriebswirtschaftliche Perspektive und Methodik zuständig ist. Alternative Konzepte und Antworten, die auf anderen als fachwissenschaftlich akzeptierten Methoden beruhen, – so wird argumentiert – kann keine relevante Erkenntnisfunktion zugesprochen werden, weil sie nicht mit anerkannter betriebswirtschaftlicher Methodik zustande kam. Unschwer ist dabei festzustellen, dass für diese Form der Argumentation fachwissenschaftliche Rationalitätsmuster als *der* Maßstab für Rationalität schlechthin gelten. Im Ausdruck ‚Fachidiot‘ steckt das griechische Adjektiv ‚idios‘, das mit „eigen, eigentümlich, privat“ übersetzt werden kann. Wer aus seinem Eigenen nicht mehr herauszublicken vermag bzw. die ganze Wirklichkeit nur noch mit seiner fachwissenschaftlichen Brille sieht, für den kann es keine anderen Methoden und Perspektiven geben, wie Wirklichkeit auch gesehen, gedeutet und verändert werden kann. In Anlehnung an die sophistischen Erkenntniszweifel³ des Philosophen Gorgias von Leontinoi (483-410 v. Chr.) kann formuliert werden:

Es kann keine anderen Methoden geben, und wenn es sie gibt, dann sind sie nicht relevant.

Zuzugeben ist jederzeit, dass die Gefahr der Verabsolutierung fachwissenschaftlicher Rationalität keineswegs ein spezifisch betriebswirtschaftliches Problem ist. Dieser Gefahr ist jeder Wissenschaftler in jeder Fachwissenschaft ausgesetzt und sie wächst mit der Komplexität des Gegenstandsbereiches. Je unterschiedlicher die darin enthaltenen Seinsarten, desto größer die methodischen Probleme.

Wer z. B. ausschließlich in physikalischen Kategorien denkt, forscht, lehrt und lebt, dem bleibt nichts anderes übrig als zu behaupten, dass sich unterschiedliche Farbempfindungen auf unterschiedlich reflektierte Wellenlängen reduzieren lassen. Bleibt er seiner Methode treu, muss er die lebensweltlich unterschiedlich wahrnehmbaren Farbeindrücke von Orange, Braun und Gelb bestreiten. Denn, „was braun aussieht, wirft dieselben Wellenlängen zurück wie orange oder gelbe Oberflächen.“ (Lanz, S. 155) Er muss die unterschiedlichen Farbeindrücke gemäß seiner Theorie als „nicht wirklich“ behaupten. Das kann man machen, das ist keine Frage. Aber zu fragen ist dann doch: Wem soll der Vorrang eingeräumt werden: der Methode oder dem Phänomen?

Die Folgen der Anwendung fachwissenschaftlicher Methodik auf Phänomene, die sich einer fachwissenschaftlichen Domestizierung widersetzen und die auch nicht folgenlos entfernt werden können, führen zu einer Differenzierung von ‚harten‘ und ‚weichen‘ Faktoren. Die harten Faktoren können fachmethodisch adäquat behandelt, d. h. kontextüblich operationalisiert werden. Sie können im Regelfall quantitativ bestimmt, gemessen und in Zahlenverhältnisse übersetzt werden. Die so genannten ‚weichen Faktoren‘ sind demgegenüber nicht, bzw. nicht objektiv quantifizierbare Größen, die ebenfalls Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens oder Projekts haben.⁴

Der alte Traum, das Leben und die Welt in geordneten, berechenbaren und vorhersagbaren Bahnen zu beschreiben, zu berechnen und zu prognostizieren ist so schnell nicht ausgeträumt. In der einen oder anderen Hinsicht bricht er sich immer wieder Bahn: So stand im Frühjahr 2004 in der *Zeit* zu lesen, dass in absehbarer Zeit erwartet werden kann, die notorisch ungenauen Gesetze der Sozialwissenschaften durch mathemati-

sche Beschreibung endlich exakt und damit auch prognostizierbar zu machen. „Soziophysiker beschreiben Städte, Wirtschaftssysteme oder Wählergruppen mit mathematisch formulierten Gesetzen.“ (Die Zeit, 2004, Nr. 13, S. 22) Bei den ‚weichen‘ Faktoren der Betriebswirtschaften (Kundenzufriedenheit, Führungsqualität, Kommunikation, Führungskompetenz) soll das auch einmal funktionieren. Im Moment allerdings funktioniert es noch nicht und wenn es funktionierbar gemacht wird, dann mit zahlreichen Meta-Annahmen.⁵ Die Frage stellt sich:

Ist die Nichtübersetzbarkeit weicher Faktoren ein Indikator für ihre Bedeutungslosigkeit?

Mit keiner Rationalität der Welt wird dieser Nachweis gelingen und doch hält sich diese ‚Ableitung‘ hartnäckig. Sie hält sich solange, wie die empirisch wissenschaftliche Rationalität, die stets mit dem Exaktheitsideal der Mathematik verbunden wird, als Maßstabsfunktion gegenüber anderen Rationalitätsformen in Anschlag gebracht wird.

Einstweilen bleibt die Frage stets dieselbe: Wie lässt es sich zeigen, dass die weichen Faktoren tatsächlich wirken? Mit welchen Methoden kann die Wirkung dieser als bedeutsam behaupteten Faktoren gemessen werden?

Und einstweilen bleibt auch die Antwort stets dieselbe: überhaupt nie direkt, im besten Falle indirekt. Denn die Anwendung, Akzeptanz und Maßstabsfunktion etablierter Methoden generiert erst die Unterscheidung in ‚hart‘ und ‚weich‘.

‚Wissenschaften‘ wie ‚wirtschaften‘, beide verbal verstanden, sind durch und durch Tätigkeiten und Leistungen des menschlichen Subjekts. Ist schon die Bestimmung dessen, was ‚objektiv‘ ist, eine Leistung des Subjekts, zeigt sich diese Subjektivität noch mehr in der Auseinandersetzung um die Gültigkeit benutzter Methoden, nämlich als emotionaler Widerwille gegenüber allem Neuen. Darin zeigt sich einerseits der berechtigte Vorbehalt gegenüber der Ideologie „neu gleich besser“. Andererseits stecken darin auch die erfahrenen Vorteile mit der Anwendung, der bisher anerkannten und erfolgreichen Methoden. Ihre Verlässlichkeit und Kontinuität bilden ein starkes psychologisches Argument. Nicht zu unterschätzen ist auch ihr Vorteil Wichtiges von Unwichtigem unkompliziert, sicher und sozial akzeptiert unterscheiden zu können. Warum sollte man auch immer wieder

über das Selbstverständliche nachdenken? Was die ‚Wissenschaftsgemeinde‘ glaubt, muss nicht jedes Mal erneut diskutiert und legitimiert werden.

Neben den genannten Vorteilen liegt darin auch eine Gefahr der ‚neutralen‘ Wissenschaft. Methodisch orientierte Vorgehensweisen können durch ihre Kontextlosigkeit jederzeit zur Bildung von Herrschaftsverhältnissen herangezogen werden. Instrumente, die *Reihenfolgen* erstellen, können als Instrumente genutzt werden die *Rangfolgen* unterstützen. Dabei ist nicht erst die Rangfolge wertbesetzt, sondern schon die Bestimmung ‚Reihenfolge‘ ist wertbesetzt definiert. Die Erkenntnis eines objektiven Nacheinander, ist wissenschaftlich bedeutsam und als solches ein Wert.

Die paradoxe Situation, in der das Dilemma von harten und weichen Faktoren verwoben ist, kann durch ein Beispiel verdeutlicht werden:

Die *wissenschaftliche* Suche nach der idealen Organisationsform, nach der perfekten Führungstechnik, nach dem optimalen Kundenbindungsmanagement, ist mit einem Mann vergleichbar, der in der Nacht, auf dem Weg nach Hause, einen Schlüssel verloren hat. Weil es Nacht ist, sucht er den Schlüssel im Lichtschein von Straßenlaternen. So logisch diese Aktion konzipiert ist, denn nur da, wo es hell ist, kann er sehen und entdecken, so naiv wäre es doch auch, diese Methode als einzig Erfolg versprechende zu nutzen. Der Einsatz anderer Methoden z. B. der Gebrauch eines Metallsuchgerätes wäre zu überlegen, weil mit seiner Hilfe die Helldunkelbarriere wirkungsvoll außer Kraft gesetzt werden kann. Das Entscheidende ist dabei noch nicht einmal genannt. Jede Diskussion zur besten Suchstrategie, zur Wahl der Methoden und zur Durchführung der Suche hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn der Mann sich und seine Eigenheiten kennt und weiß, woher er gekommen ist.

- Erst wo Sinn zur Sprache kommt, hat die Methode eine Bedeutung.

Unternehmenserfolg und Ethik können weder aus einer einzigen fachwissenschaftlichen Perspektive noch aus der Addition interdisziplinärer Wissenschaftskooperationen erklärt und verstanden werden. Der Preis, den die Phänomene den Wissenschaften bezahlen müssen – das sah Martin Heidegger in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in außergewöhnlicher Klarheit – liegt in ihrer ‚Entweltlichung‘. Aus den Dingen werden durch den wissenschaftlichen Zugriff ‚Objekte‘. Wissenschaftliche Gegenstandsunter-

suchungen führen notwendig zum Verlust des primären Weltbezuges. Die Abscheidung vom Ganzen verändert den Sinn des Einzelnen und führt zu Bestimmungen, die sich nicht mehr aus lebensweltlichen Bezügen ergeben, sondern aus einer isolierten Objektbetrachtung. Farben werden zu elektromagnetischen Wellen unterschiedlicher Länge, Blumen sind botanische Objekte, die aus Stempel, Kelch und Wurzel bestehen. Unternehmen werden zu fragmentierten Wissenschaftsbereichen mit eigenen Experten, die Produktion, Versand, Logistik, Forschungs- und Entwicklungsabteilung, Empfang und Marketing als definierten Mikrokosmos behandeln und darüber forschen und in den jeweiligen Fachzeitschriften publizieren. Und so werden, auch um der wissenschaftlichen Exaktheit willen, reale Unternehmen in berechenbare Segmente aufgeteilt. Aus der Deutschen Bundesbahn wurden DB Anlagen und Haus Service GmbH, DB Arbeit GmbH, DB Cargo AG, DB Gastronomie GmbH, DB Informatik-Dienste GmbH, DB Netz AG, DB Regio AG, DB Regionalbahn Rhein-Ruhr GmbH, DB Reise & Touristik, DB Station & Service AG, DB Tank Service GmbH, DB Energie GmbH.⁶

Welche Perspektive verspricht nun mehr Erfolg? Die vom Einzelnen zum Gesamten oder die vom Ganzen zum Einzelnen? Die Antwort darauf ist nicht beliebig, aber diese Frage ist nicht die Vorrangige. Die zuvor zu stellende Frage lautet: Was ist der Sinn der jeweiligen Unternehmung und mit welchem Blick und in welchem Licht kommt dieser Sinn unverstellt zum Vorschein? Erst nachdem diese folgenreichste aller Fragen beantwortet ist, kann (am Beispiel Bahn) weitergefragt werden:

- Wenn der Sinn der Unternehmung Bahn festgelegt wird, was bedeutet unter *dieser* Sinn- und Existenzbestimmung *Erfolg*?⁷
- In welchem Zusammenhang wird *Erfolg und Gewinn* gesehen?
- Soll vorrangig das Gesamtsystem Bahn Gewinn erwirtschaften oder ist der Gewinn der fragmentierten Einzelunternehmen maßgeblich, weil nach Adam Riese der Gewinn der Einzelunternehmen auch den Gesamtgewinn des Unternehmens bedeutet. Diese Überlegung mag unter den Gesichtspunkten einer zweiwertigen formalen Logik richtig sein. Doch die Wirklichkeit hält sich nicht immer an formale Richtigkeit. Die Eliminierung des schwarzen Schafes in einer Gruppe erhöht nicht per se die Gruppenleistung, sondern kann auch zur Auflösung der Gruppe führen, weil sich am Schwächsten nicht selten Zusammenhalt kristallisiert. Wer internen Wettbewerb in das Zentrum stellt, d. h. nur Sieger will, der schafft es, dass das Unternehmen verliert. Unternehmen und Gesell-

schaften, die keinen Platz für schwächere Leistungsträger haben, können auf Dauer keine Höchstleistungen erreichen und halten. Wo sich Abteilungen Rechnungen schreiben, da mag betriebswirtschaftlich alles durchschaubar sein, aber der Sinn des Ganzen ist unter Umständen schon lange verloren gegangen.⁸

Vielleicht ist der andere, der nicht-exakte Weg der ökonomisch Angemessenere, weil Erfolgreichere; ein Weg, auf dem Bereichsoptimierungen nicht den primären Schlüssel zum Gesamterfolg bilden, sondern die vorrangige Verwirklichung der zugrunde gelegten Sinnbestimmung die Marschrichtung vorgibt. Doch als was wurde der Sinn von Bahn bestimmt? Bahn für Viele oder nur für spezielle Zielgruppen? Bahn als Punkt zu Punkt Verbindung oder als flächiges Netz, das die Raum- und Siedlungsstruktur von Deutschland zum Maßstab nimmt?

Es geht nicht darum, Analysen zur Produktivität einzelner Abteilungen zu verteuflern, es geht um Perspektivenänderung und das bedeutet: Erst, wer um das Ganze ‚weiß‘, an ihm orientiert ist, und dieses im Blick hat, kann das Einzelne entsprechend seiner Bedeutung für das Ganze sachgerecht gewichten.

Anders formuliert: Zum Ganzen des Unternehmens gehört sein *woher* und sein *wohin*, gehört die Eröffnung und Anerkenntnis eines ihm zukommenden Sinnes. Dieser ihm zukommende Sinn steht nicht in der Definitionsmacht und Beliebigkeit eines Managers oder eines Konsortiums. Keine Frage ist es, dass Manager die Gründungsidee eines Unternehmens aushebeln, relativieren oder ignorieren können oder – und das klingt positiver – es ‚neu positionieren‘. Wenn diese Neupositionierung nicht im Geiste, im Auftrag und in der Sendung der ursprünglichen Gründung verankert ist, dann bleibt sie nicht nur bloße Rhetorik, sondern betreibt aktive Zerstörung des inneren Grundgerüsts eines Unternehmens. Was für ein Unternehmen gilt, gilt auch für eine Marke. Es wird Gründe haben, warum Nestlé sog. ‚Brand Champions‘ für jede seiner etablierten Marken einsetzt. Diese sind dafür verantwortlich, dass die kurzfristigen Marketingaktivitäten nicht mit der langfristigen Markenstrategie kollidieren und die Marke zerstören.⁹

Sinn kann *nicht* gemacht werden, auch wenn das sprachlich suggeriert wird. Sinn eröffnet sich. Lasse ich mich in hörender Bereitschaft von den Dingen angehen, um ihren Ruf zu vernehmen, dann lässt sich aus der Sache – und ihr gemäß! – erfahren, was zu tun ist. So

wird es möglich, auf sie hörend, ihr zu entsprechen. Menschen, deren Arbeit sich im Wirkungskreis eines solchen Rufes bewegt und ihm entspricht, wissen um den Unterschied zwischen einem Job und einem *Beruf*.

Der Sinn eines Unternehmens, der mit seiner Gründung zur Verwirklichung vorgegeben wurde, greift immer über das gerade Gegenwärtige hinaus und kommt als Zukunft auf das Unternehmen zu. Wer sich auf den Sinn eines Unternehmens einlässt, der steht immer in der Wirkmächtigkeit seiner Sendung und in den Ansprüchen seines Auftrages. Sendung und Auftrag bilden die ‚Sache‘ eines Unternehmens. Die Aufgabe der Mitarbeitenden an einem Unternehmenssinn besteht darin, das Unternehmen „gegenwärtig“ zu machen. Gegenwärtig machen heißt,

- das abzuwerfen, was aus der Last des nur Überkommenen, des nur noch gewohnten Bisherigen besteht, „weil wir das halt immer schon so gemacht haben“,
- das zu überwinden, was als bloßer Andrang des betriebhaften hier und heute in den Vordergrund drängt „und wir unbedingt auch ein Leitbild brauchen, weil es alle haben,“¹⁰
- das zu bändigen, was in den Strudel der Verfänglichkeit des Nutzens für das bloße Heute führt und nicht gesehen wird, dass wahres Gegenwärtigsein immer auch heißt aus seiner Zukunft her dieses Heute zu verstehen und im Augenblick präsent zu werden (Vgl. Heidegger, GA 16, S. 324f).

Wird das geleistet, dann kann ein Unternehmen gegenwärtig sein, ohne seine Vergangenheit zu verleugnen und seine Zukunft zu vergessen. Eine vergleichbare ‚Gegenwärtigung‘ des Menschen erfordert eine stetige Besinnung und einen darauf basierenden Entschluss des Individuums, der das Ganze seines Lebens einschließt. Die Reflexion auf das Ganze des je eigenen Lebens zeigt in aller Deutlichkeit, dass wir – in biologischen Überlebenskategorien gesehen, – nicht zu den Erfolgreichen gehören werden. Sich dieser Gewissheit zu stellen ist nicht angenehm. Doch diese ausdrückliche Inblicknahme und Annahme des eigenen, endlichen Wesens kann – wenn sie in einem immer wieder erneuten Entschluss übernommen wird – vielfältig positiv wirken:

- Sie kann zur Loslösung vom nur noch Überkommenen und Bishe-
rigen beitragen.
- Sie unterstützt bei der Beherrschung des jeweilig Heutigen und
bei der Überwindung des Zufälligen und gerade ‚Angesagten‘.
- Sie ermöglicht es, im Heute gegenwärtig zu werden und nicht nur
im Heute aufzugehen.

Die Rückwendung auf unser Sein vermag unser Wesen vor Selbstüber-
schätzung und Fremdanmaßung zu retten. Sie kann uns verhelfen, uns
selbst zu befreien. Und der, der erkennt, wie es um ihn steht und diese
Erkenntnis akzeptiert und daraus lebt, der vermag Ort, Stand und Orien-
tierung zu gewinnen. Der kann eine Flexibilität ausbilden, die nicht mit
dem Preis von Identitätsbrüchen bezahlt werden muss. Der kann gelas-
sener in Zeiten agieren, in denen schon der bloße Ortswechsel als Fortschritt
und die Zahl der Wohnsitzwechsel als Maßstab für geistige Flexibilität
genommen werden. Man sollte sich hüten, die Mobilität des Hinterns als
Gradmesser für die Flexibilität des Gehirns zu nutzen.

„Die Reflexion auf das Ganze.“¹¹ Die Forderung nach Besinnung und
Annahme seiner selbst. „Dem Leben einen Sinn geben“¹². Der Auftrag,
das Unternehmen ‚gegenwärtig‘ zu machen. Klingt das alles nicht nur
unklar und verworren? Ist das nicht auch gefährlich und verantwortungslos?
Wer Gefühl gegen Wissen, Vertrauen gegen Nachprüfbarkeit, Wagnis gegen
Planbarkeit stellt – geht der nicht große und unnötige Risiken ein? Zu-
zugeben ist: Der Versuch, ein Unternehmen in seine erfolgreiche Zukunft
zu führen ist stets risikobehaftet und kann grandios scheitern. Aus
menschlicher Perspektive ist es zwar möglich Risiken zu verringern.
Doch genau besehen wird dadurch die Gefahr des Scheiterns nicht ge-
ringer. Bestenfalls wird es dadurch möglich, die *uns bekannten* Risiken zu
minimieren. Was außerhalb des uns Vertrauten und Bekannten liegt, dar-
über haben wir nicht einmal eine Ahnung. Genaueste Durchrechnung,
optimale Kalkulation, beste Lage helfen nicht, gegen die Möglichkeit des
Scheiterns.

Wer sich an das Konkrete hält – das meist für das Wirkliche gehalten
wird, obwohl es nur das Vorhandene ist, – und glaubt, damit der Möglichkeit
des Scheiterns zu entfliehen und einer damit aufsteigenden Furcht, der
bewegt sich im Überschaubaren, Messbaren, Kontrollierbaren – im Ob-
jektiven. Doch das sich Binden an das vermeintlich Reelle ist nicht not-

wendig die Schwimmweste, die das Überleben garantiert, schon gar nicht für den, der glaubt, es reicht, sich die Schwimmweste in seiner Kabine anzulegen, aber noch nie die Kabine verlassen hat, um das Schiff und das Gewässer, auf dem es treibt, in Augenschein zu nehmen. Das braucht er auch nicht – so sein Argument – er ist orientiert genug, er kennt sich ja in seiner Kabine fachwissenschaftlich bestens aus.

Es kann keinen vollständig beschreib- und berechenbaren Boden menschlicher Existenz geben. Schon das Offene der Zukunft und die Freiheit der Person durchkreuzen alle Berechenbarkeit, Machbarkeit und Planbarkeit. Das muss nicht als Nachteil oder böses Schicksal gesehen und gedeutet werden; „Wo nur noch geplant und Pläne ausgeführt werden, wächst nichts. Wachstum, Gedeihen, Gediegenes gibt es nur dort, wo der Spielraum ausgespart wird für das Nicht-Planbare.“ (Heidegger, GA 16, S. 614)

Verhängnisvoll ist es, zu glauben, dass einheitliche Unternehmens- und Lebensvollzüge begriffen und beherrscht werden können, indem sie geteilt, geordnet, gewichtet, quantifiziert und dann, einem Puzzle gleich, wieder zusammengesetzt werden. Ein Blick in das „Jahrbuch für Personalentwicklung und Weiterbildung 2004“ (hg. von Schwuchow/Gutmann) lohnt sich, um festzustellen, dass diese Problemlösungshaltung – auch in Fragen der Personalentwicklung – zur Dominierenden geworden ist. Das Jonglieren mit Sollwerten für jede Kennzahl, Prozentangaben, Messbarkeitsversprechen von Weiterbildungsmaßnahmen, kann als Versuch genommen werden, die prinzipiell nicht definierbare Person (Freiheitswesen) in den wissenschaftlichen Griff zu bekommen.

Es ist kein Zufall, sondern Indiz für diese Haltung, dass für viele Unternehmen Selbsterkenntnis und Herkunft nicht einmal mehr *weiche*, sondern irrelevante Faktoren geworden sind.

Erklärungen unternehmerischer Wirklichkeit durch hoch differenzierte Methodologien hätten nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn unternehmerische Wirklichkeit nicht nur als kompliziertes, kausal strukturiertes Reiz-Reaktions-Gefüge verstanden würde, sondern unternehmerische Realität eine entsprechende Seinsart hätte. Doch einem ‚Produkt‘ der Freiheit kann weder ein einfaches Maschinenmodell noch eine komplexe Orga-

nismusmetapher, weder systemtheoretische Konstrukte noch Netzwerkstrukturen und sonstige Trendkategorien gerecht werden.

Unternehmerische Wirklichkeit ist ein Produkt menschlicher Gestaltungskraft. Wer Unternehmen in ihren Vollzügen, ihren Geschichten und Charakteren verstehen will, der muss den verstehen, der sich in und mit seiner Arbeit darin zum Ausdruck bringt. Wer Unternehmen verstehen will, der muss die Menschen verstehen, die das Unternehmen bilden und gebildet haben.

Von Menschen Geschaffenes kann nur verstanden werden, wenn die Seinsart des Menschen und des Menschen Sinn, sein „Entwurfbereich für das Verstehen“ (Heidegger, GA 49, S. 56) gesehen und berücksichtigt werden. Aus dieser Orientierung zeigt sich, dass die Berechtigung der Reihenfolge „Unternehmenserfolg – Ethik – Sinn“ keineswegs zufällig und beliebig geordnet ist, sondern um des Unternehmenserfolges Willen so festzulegen ist.

Doch nicht nur der Studierende der Betriebswirtschaftslehre wird hier einwenden:

- „Eigentlich wollte ich Betriebswirtschaft studieren und nicht philosophische Anthropologie. Muss ich mich tatsächlich als BWLer um den Menschen kümmern?“
- „Haben Sie in ihrem Studium je etwas anderes gemacht? Sie beschäftigen sich doch ununterbrochen mit Handlungen von Menschen.“
- „Ja, mit den Handlungen der Menschen und deren Resultate, aber nicht mit ihm selbst. Muss ich mich *so tief* mit der Frage nach dem Menschen auseinandersetzen? Geht es nicht ein wenig einfacher?“

Es geht nicht einfacher. Dessen ungeachtet wird es einfacher gemacht. Die vereinfachte Problemlösungsmöglichkeit bringt eine Reihe von Vorteilen in die Frage, wie Unternehmen und deren Mitarbeiter zu begreifen sind. Ein wesentlicher Vorteil der vereinfachten Version liegt darin, innerhalb *der* wissenschaftlichen Disziplinen bleiben zu können, die ihre Fragen und Untersuchungen so stellen und gestalten, dass sie empirisch, mit den Me-

thoden der exakten Wissenschaften, angegangen werden können. Dazu muss nicht viel, nur eine unscheinbare Prämisse anders gesetzt werden. Nicht nur Unternehmen sind im Verständnis komplizierter oder komplexer Reiz-Reaktionsmechanismen, -strukturen oder -netze etc. erklärbar, *auch der Mensch ist begreifbar als mehr oder weniger komplexer Soziomechanismus.*

Exkurs: Vom Wert der Geisteswissenschaften in Wert schöpfenden Zeiten

Der Vorteil dieser Prämissensetzung liegt auf der Hand: sie ist empirisch nicht widerlegbar. Allgemeiner gesprochen: Gegen diese Setzung ist es nicht möglich, einen *naturwissenschaftlichen* Gegenbeweis zu führen. Eine Relativierung der Prämisse wäre nur aus der Perspektive der Geisteswissenschaften heraus möglich. Aber Geisteswissenschaften sind selbst auf dem Weg in die Empirik. Denn nur so können sie ihre ‚Wissenschaftlichkeit‘ zeigen und dürfen noch auf Akzeptanz hoffen. Die Duldung an den Universitäten bzw. ihr Bleiberecht wird dabei meist unausgesprochen an die Bedingung geknüpft, dann aber auch gefälligst lebenspraktischer, d. h. nutzenorientierter zu agieren.

Dieter Fritsch spricht aus, was vermutlich als „Common Sense“ zu betrachten ist¹³. Der Rektor der technisch orientierten Universität Stuttgart nennt die Gründe, warum er auch in Zeiten allgemeiner Sparvorgaben auf die Geisteswissenschaften nicht verzichten will. „Das Rektorat hat sich von Beginn der Zukunftsoffensive an für den Erhalt der Volluniversität ausgesprochen. Daher kommt den Geisteswissenschaften auch in Zukunft eine *tragende Rolle* zu. Wir setzen auf die Vernetzung der Geisteswissenschaften mit den weiteren Disziplinen der Ingenieur-, Natur- und Sozialwissenschaften. Technologische Entwicklungen müssen durch geisteswissenschaftliche Studien begleitet werden, will man ihre Akzeptanz schon bei der Innovation abschätzen. Die ausländischen Studierenden in Stuttgart benötigen ein ansprechendes Kulturangebot – andererseits müssen Ingenieur- und Naturwissenschaftler neue Kulturkreise wie zum Beispiel China kennen lernen können, um die von der Industrie abverlangten Kompetenzen mitzubringen.“ (Sonderbeilage, S. 3)

Daraus ist zu lesen, dass die „tragende Rolle“ der Geisteswissenschaften in ihrem Unterstützungs- bzw. Werkzeugcharakter besteht,

der für die Optimierung zukünftiger Produktlinien und der darin agierenden Leistungsträger genutzt werden kann. Mit Hilfe der Geisteswissenschaften besitzen Fertigung- und Entwicklungsabteilung einen wirkungsvollen Filter gegenüber Innovationsflops und mit Hilfe der Geisteswissenschaften lassen sich auch die Effizienzpotenziale der Humanressourcen signifikant erhöhen.

Und wenn schon ausländische Studierende im Land der Dichter und Denker studieren, dann sollten ihnen entsprechende Veranstaltungen, Events und Sehenswürdigkeiten angeboten bzw. mit ihnen dafür geworben werden. Aus dem Gesichtspunkt des Marketing ist das ein ‚unique selling point‘, ein entscheidendes, wettbewerbsrelevantes Alleinstellungsmerkmal für den Standort Deutschland.

Die Geisteswissenschaften in der Rolle eines Rothenburg ob der Tauber für den Aufenthalt des notorisch eiligen, pauschalierten Überseetouristen bzw. -studierenden. Die Theologie als Nürnberger Christkindelmarkt, zwar ohne Glühwein, aber doch als Erbauungsveranstaltung zu bestimmten gesellschaftlichen Anlässen ganz nützlich und somit geduldet. Und die Philosophie als Neuschwanstein einer Denkgeschichte, das man in seiner Freizeit gern einmal besucht um etwas ‚relaxen‘ zu können und durchaus anerkennend bekundet, dass die damals so schlecht nicht gebaut haben, wenn auch die Effizienz doch stark zu wünschen übrig lässt.

Dass die Setzung der ‚*Berechenbarkeit des Menschen*‘ selbst ein Axiom ist, na ja zugegeben. Aber mit irgendetwas muss man anfangen und man kann auch nicht ewig herumdiskutieren und dem ‚gesunden Menschenverstand‘ leuchtet das doch auch ein. Und, was nicht wegdiskutiert werden kann: Wer den Menschen der Berechenbarkeit aussetzt, der kann Ergebnisse vorweisen. Kein Nachteil ist es auch, dass mit dieser Grundannahme reichlich (Wissenschafts-)Betrieb gemacht werden kann. Es kann disziplinar, interdisziplinär und transdisziplinär geforscht werden. Ein Strom von Neuem und Richtigem quillt, der nie mehr aufhören wird.

Der Idealfall empirisch-wissenschaftlichen Arbeitens ergibt eine methodisch gesicherte, vollständig nach rückwärts orientierte Kausalitätskette, in der bestimmte Faktoren ihren Platz bekommen und dadurch zu relevanten Faktoren werden. Diejenigen Faktoren, die nicht in die Erklärungskette

eingebunden werden müssen oder können, werden dadurch zu irrelevanten (d. h. nichtwissenschaftlichen) Faktoren degradiert.

Hubert Markl (u.a. von 1986-1991 DFG Präsident und von 1996–2002 Präsident der Max Planck Gesellschaft) hat eine solche Kette wissenschaftlicher Richtigkeiten hinsichtlich des ‚Erkennens‘ in einem Beitrag mit dem Titel „Wer Erkenntnis sucht, sollte erst einmal Erkennen lernen“ (FAZ, 24.04.2004, Nr. 96, S. 39) angefertigt und vorgestellt. Weil mit der Gier biologisch alles Neue anfängt, kann man das, „was man so Erkennen heißt“, als notwendiges Werkzeug biologischer Existenzsicherung begreifen und die nachfolgenden Luxuserkenntnisse wie Philosophie, Kunst, Literatur etc. daraus ableiten.

Doch, was sollte auch erwartet werden, wenn Fachwissenschaftler zu philosophieren anfangen und darüber vergessen, dass die Stärke einer Fachwissenschaft in ihrer Begrenzung liegt? Ihre Ergebnisse sind stets durch die Bedingungen einer notwendigen Vergegenständlichung geprägt. Martin Heidegger hat Zeit seines Nachdenkens immer wieder darauf hingewiesen – besonders eindrucksvoll in seinem 1953 gehaltenen Vortrag ‚Wissenschaft und Besinnung‘¹⁴ –, dass die Wissenschaften viel Richtiges produzieren, aber nicht notwendig damit Wesentliches zu Tage fördern.

Wer vom Menschen, als einem biologisch-evolutionären Objekt ausgeht, der muss bei der Gier beginnen und im darwiportunistischen Schema unternehmerischer Nutzenoptimierung enden.

Die Antwort auf die Frage was ‚Erkennen‘ heißt, ist mit den angeführten empirischen Richtigkeiten im gleichen grundlegenden Missverständnis gefangen, wie die Annahme, dass durch die Kenntnis der Funktionsfähigkeit des menschlichen Auges, das Sehen des Menschen begriffen werden könnte. Selbst die exakteste und vollständigste¹⁵ Funktionsbeschreibung vermag nicht die prinzipielle Differenz zu überwinden, die darin besteht, dass das Auge selbst nicht sieht, nur der jeweilige Mensch mit Hilfe seiner Augen.

1.2 Vom Nutzen des Guten

- Mit einer Methode weiß man *wie* es geht, ob es *gut* ist, dass es geht, weiß man dadurch noch nicht.

Bloße Erkenntnisse, und wären sie mit höchster wissenschaftlicher Dignität gewonnen, ermöglichen weder das Wesen von Dingen, noch das Verhalten von Tieren und schon überhaupt nicht das Handeln von Personen zu erkennen und zu verstehen.

Indem diese unterschiedlichen Seinsarten (das Unbelebte, das Lebendige, das Existenzielle) mit übereinstimmender Methodik untersucht werden, werden nicht nur die Ergebnisse entsprechend interpretiert, sondern die Untersuchungsgegenstände werden dadurch gleichartig gemacht. Aus der Kulturleistung ‚Ökonomie‘, die Handlungsprodukt einer personalen Gemeinschaft ist, wird eine vergleichbare, wenn auch etwas differenziertere Selbsterhaltungsstrategie eines Termitenstaates. „Der Mensch, diese Krönung der intelligenten und rationalen Lebewesen, ist nichts weiter als ein (immerhin denkfähiger) Bauer auf dem großen sozialen Schachbrett, der in seinem Gesamtverhalten ganz ähnlichen Gesetzen folgt wie die Termiten.“ So Alberto Gandolfi auf Seite 179 in seinem Buch zu Führungsstrategien in komplexen Ökonomien. Es trägt den zutreffenden Titel: *Von Menschen und Ameisen. Denken in komplexen Zusammenhängen*.

Die Ökonomik hat nicht die handelnde Person in ihrer Problemstellung, sondern sie interessiert sich für die Funktionsbeziehungen von Individuen. Die Ökonomik ist nicht primär an einer ökonomischen Anthropologie interessiert, ihr geht es primär um eine Gesellschaftstheorie, die „sich mit Möglichkeiten und Problemen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“ (Homann/Suchanek, S. 5) befasst. Die philosophische Wesensfrage nach dem Menschen ist für die Ökonomik (nachfolgend im Sinne Homann/Suchanek) gänzlich irrelevant.

Für die Ökonomie als wissenschaftliche Disziplin ist es im Grunde gleichgültig, welcher Seinsart ihre ‚Untersuchungsgegenstände‘ angehören. Es spielt keine Rolle, ob die Untersuchungsobjekte Außerirdische, intelligente Primaten, Roboter oder tatsächliche Menschen sind. Die ‚Blackbox‘ mit der Bezeichnung ‚Akteur‘ muss nur einige, ökonomisch relevante Bedingungen erfüllen, damit die Wissenschaft der Ökonomik ihren Betrieb aufnehmen

kann. Zu den erforderlichen Bedingungen gehört, dass „ökonomische Handlungen oder Verhaltensweisen“ beobachtbar und identifizierbar sind.

An dieser Stelle ist es aus wissenschaftsphilosophischen Gründen angebracht, darauf hinzuweisen, dass es zu den unerlässlichen Bedingungen einer Fachwissenschaft gehört, dass sie mittels ausweisbarer Kriterien ihr Gegenstandsfeld zu definieren vermag. Es kann keine Fachwissenschaft geben, die ‚alles‘ (das Seiende im Ganzen) in ihren fachmethodischen Zugriff bringen kann. Themenspezifisch formuliert: Wenn ‚ökonomische Handlungen‘ der Untersuchungsgegenstand der Ökonomik sind, dann ist nach dem angelegten Maßstab zu fragen, der es ihr erlaubt *ökonomische* Handlungen von *nicht-ökonomischen* Handlungen zu unterscheiden. Weiter ist zu fragen: Welche Rechtfertigung wird für die Nutzung des angeführten Maßstabes gegeben?

Jede Fachwissenschaft braucht ein Ausschlusskriterium. Keiner würde sich von einem Nobelpreisträger in Astronomie untersuchen lassen wollen, wenn es um seine Herzerkrankung geht. Auch der Verweis auf die exzellenten Forscherqualitäten des Astronomen würde niemanden davon abhalten, sehr viel mehr auf den Rat eines Studierenden der Humanmedizin zu hören, der weder ein Examen noch eine Facharztprüfung noch eine Approbation bestanden oder erhalten hat. Wir würden den Rat des Studierenden bevorzugen, aus einem ganz unspektakulären, aber für uns entscheidenden Grund: Er studiert das richtige Fach für unsere Frage. Das Phänomen Herzerkrankung fällt in das Untersuchungsgebiet der Humanmedizin und nicht in das Gebiet der Astronomie. Das Ausschlusskriterium liegt in den unterschiedlichen Seinsarten von Belebtem und Unbelebtem. Der Astronom untersucht ein Segment aus dem Bereich des unbelebten Seienden, der Student einen Spezialfall des belebten Seienden.

Welches Ausschlusskriterium nutzt die Ökonomik? Gibt es Handlungen, die außerhalb der ökonomischen Wissenschaften fallen? Gibt es in wissenschaftsphilosophischer Hinsicht ein Abgrenzungskriterium der Ökonomik? Für eine empirisch orientierte Fachwissenschaft muss es ein solches geben. Karl Popper hielt aus diesem Grund die ihm bekannte Psychoanalyse für keine Wissenschaft. Seiner Meinung nach kann die Psychoanalyse keine Wissenschaft sein, weil alle möglichen Verhaltensweisen des Menschen durch sie erklärt werden können. Sie hat keine Grenze. Sie verbietet

nichts. „Ihr logischer Gehalt ist sicher groß; aber ihr empirischer Gehalt ist Null.“¹⁶

Wie gehen Ökonomen mit dem Problem des Ausschlusskriteriums um? Mit der Frage nach einem Ausschlusskriterium kommt ein Problem in das Blickfeld, das mit dem Schlagwort *homo oeconomicus* angesprochen werden kann. Welche Annahmen sind im Bild des wirtschaftenden Menschen unterlegt? Nach Reiner Manstetten sind es drei wesentliche Charakteristika:

1. Alle ökonomisch relevanten Sachverhalte lassen sich operationalisieren, d. h. mathematisch darstellen.
2. Die grundsätzliche Wesensbeschreibung des Individuums besteht darin, dass es sehr rational ‚individualistisch‘ orientiert ist.
3. Das Verhalten von Individuen untereinander lässt sich durch ein „Streben nach maximalem Nutzen“ bestimmen (Vgl. Manstetten, S. 50f).

Das Kennzeichen der Handlungen von sog. ‚Akteuren‘ unter ökonomischer Perspektive ist darin zu sehen, dass sie stets vorteilsbezogen, d. h. nutzenorientiert agieren. Das ökonomische Handlungsmodell lautet:

„Individuen maximieren ihren Nutzen unter Restriktionen.“ (Homann/ Suchanek, S. 29)

Nicht nur in bestimmten Situationen oder bei speziellen Handlungen, sondern in seinem Gesamtverhalten ist das ‚Individuum‘ – aus ökonomisch/fachwissenschaftlicher Perspektive – dadurch bestimmt, dass es ‚vorteilsbezogen‘ agiert. Das heißt: Wann immer die ökonomischen Fachwissenschaftler Handlungen beobachten, wahrnehmen, unterstellen, erklären und Gestaltungsvorschläge sprich Handlungsempfehlungen vortragen, wird individuelles Handeln prinzipiell unter der Leitidee des subjektiven Vorteils, des eigenen Nutzens, des jeweilig für ‚mich‘ (besser: das anonyme ‚es‘ des Akteurs) förderlichen verstanden.

Diese Ansicht deckt sich mit vielen Alltagserfahrungen von Menschen und in sehr vielen Fällen werden wir in der Reflexion auf unser Handeln dieses als tatsächlich ‚vorteilsorientiert‘ bestimmen können. Insofern scheint die ‚lebensnahe und – wirkliche‘ Annahme, die das Modell des

homo oeconomicus formuliert sich nicht nur auf die Funktion einer fachwissenschaftlichen Prämisse zu beschränken.

Es scheint nicht übertrieben, das Menschenbild der Gegenwart als Transformation zu begreifen, die die fachwissenschaftliche Bestimmung des Menschen als homo oeconomicus erfahren hat.

Das Erklärungsmodell einer Fachwissenschaft ist zu einer gesellschaftlichen Leit- und damit Wertvorstellung geworden.

Die Beschreibung des ökonomischen Subjekts (so *sind* Individuen aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive) ist zur normativ-ethischen Sinnvorgabe (so *sollen* Menschen sein) mutiert. Das bedeutet nichts anderes, als dass Ökonomen zu einem sozialen Wertewandel beitragen, „und damit zu einer partiellen Umbildung und Umformung menschlichen Verhaltens“ (Manstetten, S. 121).

Unabhängig davon, ob diese Ansicht geteilt wird: wer die Setzung „Menschen agieren stets vorteilsorientiert“ akzeptiert, für den kann es in der Konsequenz keine menschlichen Handlungen mehr geben, die außerhalb des ökonomischen Denkhorizontes angesiedelt sind. Alle Handlungen des Menschen lassen sich nutzen- bzw. vorteilsorientiert konstituiert und strukturiert begreifen.

Das bedeutet, dass es für die Ökonomik kein Ausschlusskriterium geben kann und die Wirtschaftswissenschaften demzufolge aus dem Bereich der sog. ‚harten‘ Wissenschaften auszugliedern und in das Gebiet der Sozialwissenschaften einzuordnen sind. Anders formuliert: Die Ökonomik kann als Sozialwissenschaft mit eigenständigem Blickwinkel verstanden werden. In der Definition von Homann/Suchanek lautet dies: „Die Ökonomik befasst sich mit Möglichkeiten und Problemen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.“ (S. 5)

■ Ist Nutzen immer gut oder sogar „das Gute“?

Aus der individuellen Lebenserfahrung könnte gegen die unterstellte umfassende und ausschließliche Nutzenorientierung des handelnden Subjekts eingewendet werden, dass wir tatsächlich oft, sehr oft, ja fast immer nutzenorientiert agieren, es aber doch *nicht immer* tun. Es gibt Situationen,

in denen wir *für andere* etwas tun, da werden Schwierigkeiten und Mehrarbeit *für andere* in Kauf genommen.

Der Ökonom – erstaunt über so viel Naivität – klärt auf: Es ist sicherlich richtig, dass in solchen Situationen die Akteure von Handlungen eine ganze Menge Arbeit auf sich nehmen. Doch die dahinter liegenden Motive der Mehrarbeit zeigen, dass in ‚Wirklichkeit‘¹⁷ massive Nutzenkalküle wirksam sind. Was die Mehrarbeitssituation von anderen Vorteilssituationen unterscheidet ist lediglich, dass die Motivation der Vorteilsoptimierung mit einer zeitlichen Dimension in Zusammenhang gebracht wird. ‚Jetzt‘ bringt die Mehrarbeit zwar weder Genuss noch Nutzen, doch später ergibt sich daraus ein *mehr* an Nutzen und Genuss.

Auch eine auf Zukunft ausgerichtete Nutzenmaximierung ist gültiger Nachweis der Prämisse einer individuellen Nutzenmaximierung. Entscheidend ist nicht die sofortige und unmittelbare Nutzenkonsumierung, sondern die Orientierung an einem möglichst hohen Gesamtnutzen für den individuellen Akteur.

Aus *dieser* Sicht und Sprache besteht auch das Leben eines an der christlichen Religion orientierten Menschen aus Situationen, in denen der christliche Akteur zwar annimmt, dass er uneigennützig und nicht-vorteilsorientiert handelt, in Wahrheit aber an stringent kalkulierten Gesamtnutzenmaximierungsstrategien orientiert ist. Ihre Eigenart liegt darin, dass sie nahezu vollständig in die Zukunft verschoben sind. Die erhoffte und geglaubte Zukunft für den christlichen Nutzenoptimierer ist ein Gott, der ihn in seinem Leben und in der Stunde seines Todes hält, empfängt und tröstet. Ein Gott, bei dem der Tod nicht das letzte Wort haben wird, ein Gott, der den Menschen nicht hängen und nicht liegen lässt, an keinen Kreuz und in keinem Grab, der jede Träne abwischen wird und bei dem es keine Trauer und keine Klage mehr geben wird. Das ist in etwa des Christen Nutzenvorstellung.

Eine derartige Interpretation ist möglich. Doch sie provoziert nicht nur Kopfschütteln, sondern auch Verärgerung. Einer der Gründe kann darin gesehen werden, dass die imperialen Wirkungen fachmethodischer Wirklichkeitsvergewaltigungen am gewählten Beispiel in besonders drastischer Weise offenkundig und greifbar werden. Es ist kein Zufall, dass jede Fachwissenschaft ihre eigene Sprache hat. Jeder Phänomenbereich erwirkt und ernötigt seine Sprache. Mit einer falschen, den Phänomenen nicht angemessenen,

weil nicht aus ihr abgeleiteten Sprache, werden die Dinge nicht nur anders, sie können verdeckt, pervertiert und zerstört werden.

In diesem Zusammenhang ist Fredmund Malik zu nennen. Er hat sich zwar nicht dem Glauben, aber der Katholischen Kirche angenommen – aus der Perspektive eines kybernetischen Denkens. In Maliks Beitrag zur Organisationsstruktur und Führungsqualität der Katholischen Kirche anlässlich der Papstwahl Benedikt XVI. (April 2005) heißt es:

„Das aktuelle Ereignis der Papstwahl, profan formuliert also die Auswahl eines neuen Vorstandsvorsitzenden, zeigt beeindruckend, welch enormes Maß an Managementkenntnissen, kybernetischem Verständnis und Wissen um Selbstorganisation, Selbstregulierung und Selbstkoordination in dieser Organisation verkörpert ist. ... Ich habe die Kirche Zeit meines Lebens kritisch gesehen; in jungen Jahren wohl auch zu kritisch, weil ich die Hintergründe nicht verstanden hatte. Als Wissenschaftler und Managementexperte darf ich mich aber nicht daran hindern lassen, die Eigenschaften und Fähigkeiten der Kirche als Organisation klar zu sehen. Sie ist die einzige wirklich globale und multikulturelle Organisation und die einzige tatsächlich vernetzte und lernende Organisation. ... Aus der Kybernetik folgt keineswegs dass eine funktionierende, lebensfähige Organisation so sein muss wie die Kirche. ... Aus dem Beispiel der Kirche folgt aber, wie leistungsfähig eine Institution ist, die nach dem Modell lebensfähiger Systeme organisiert ist. Die Erscheinungsformen der Lebensfähigkeit sind so vielfältig wie die in der Natur existierenden Lebensformen. ... Wie der Begründer der Managementkybernetik, Stafford Beer, einmal formuliert hat... ‚es gibt viele mögliche Erscheinungsformen; aber es gibt nur eine kybernetische Lösung.‘ (Malik, S. 22)

Jederzeit ist es möglich einen Phänomenbestand in unterschiedlichen Terminologien zu beschreiben. Auch die Leitungsstruktur einer nichtökonomischen Organisation kann mit ökonomischen Termini beschrieben werden. Soziale bzw. diakonische Unternehmen werde schon lange als ‚non-profit‘ Unternehmen bezeichnet. Doch diese Kraft des Faktischen war noch nie ein Argument für die Rechtmäßigkeit eines Tuns. Aus wissenschaftsphilosophischer und erkenntnistheoretischer Perspektive ist deshalb nach wie vor zu fragen, ob damit dem ‚Untersuchungsgegenstand‘ Genüge getan wird und auf ontologischer Ebene ist zu fragen, ob

man damit der ‚Sache‘ gerecht wird. Der Maßstab der Kybernetik wird weder der Kirche noch jedem konkreten Unternehmen gerecht. Schon die phänomenologische Differenzierung von Organisation und Organismus würde zeigen, dass gerade ‚Funktionsprinzipien‘ das Lebende völlig unzutreffend begreifen, d. h. der Seinsart des Lebens nicht gerecht werden. Pflanzliches Leben und tierisches Leben ist zu unterscheiden und Menschen *leben* auch. Welche Art Tiere sind Menschen? Und sind Mensch und Tier nicht doch, obwohl beide Seiende, die unter anderem Seienden vorkommen, nicht durch einen Abgrund voneinander getrennt? Welcher Art Unterschied wird von einem Denker wie Martin Heidegger angezeigt, wenn er der Meinung ist, ‚dass ein Hund nicht existiert, sondern ‚nur‘ lebt und nur der Mensch existiert‘ (Vgl. GA 29/30, S. 308)? Ist das nur philosophisches Gerede oder erfahren wir diesen Unterschied an uns nicht zu jeder Zeit? Den Unterschied, den kein kybernetisches Funktionsprinzip je erreichen wird, und den wir ständig und auch in der Differenzierung von Wert und Würde in Anspruch nehmen, nämlich unser Seinsverständnis?

Malik würde die Phänomene angemessener deuten, wenn er die Rolle der Ethik in seinem Denken stärker gewichten würde (Vgl. Rohrhirsch, Führen). Damit ist freilich nicht zu rechnen, denn das würde den Abschied des – nicht nur bei ihm – hoch gehandelten kybernetischen Problemlösungsparadigmas fordern. Diese Anfragen entstammen allesamt der philosophischen Ebene.

Auf theologischem Fundament wäre auf den „Volk Gottes“ Begriff des Zweiten Vatikanischen Konzils (1962-1965) hinzuweisen. Maßstab der Kirche ist ihre ‚Sache‘. Die ‚Sache‘ der Kirche ist eine Person. Der Geist Jesu Christi, der in ihr und durch sie weiterwirkt in der Geschichte. Die Kirche hat von alters her erfahren und gelegentlich in schmerzlicher Weise (für sich und in der Konsequenz für andere), dass das Selbstverständnis hinsichtlich ihrer konkreten d. h. zeitlich-historischen Realisation (Organisation, Führung etc.) unrevidierbar von ihrer ‚Sache‘ abhängig und nur aus ihr her zu gestalten ist. Ihr Selbstverständnis bestimmt sich aus ihrem Gründer, der jetzt in ihr wirkt. Sie ist ‚nur‘ Zeichen, allerdings wirksames Zeichen (Sakrament) der Anwesenheit ihres Gründers.

Wer nur auf ihre profane Organisation sieht, dem bleibt das Wesentliche bleibend verborgen. Maliks Interpretation der Katholi-

schen Kirche zeigt in aller wünschenswerten Klarheit die Konsequenzen eines Denkens, das um jeden Preis Erkenntnis will und mit aller wissenschaftlichen Macht und gesellschaftlicher Duldung geschichtliche Entitäten mit Problemstellungen, Terminologien, Modellen und Maßstäben angeht, die von überallher kommen dürfen, solange sie nur ‚wissenschaftlich‘ sind.

Wissenschaftliche Interessennahmen als definierbare, methodisch teilentscheidbare Problemstellungen sind auf jedes ‚Gegenstandsgebiet‘ anwendbar. Daher kann die moderne Ökonomik *zugleich ‚imperialistisch‘ in Bezug auf den Bereich möglicher Forschungsgegenstände und sehr begrenzt auf die Fragestellung, die Perspektive der Forschung sein* (Homann/Suchanek, S. 438). Doch eines ist es, etwas zu tun, weil man es kann. Ein anderes ist die Frage nach dem Wert einer daraus gewonnenen Erkenntnis.

Gegenwärtig gibt es nichts, was der ökonomischen Sprache, dem ihr zugehörigen ökonomischen Blick und seinen Konsequenzen und Methoden entzogen werden kann. Blick, Sprache und Methode bilden ihren eigenen Maßstab.

Die Annahme einer prinzipiellen Vorteilsorientiertheit lässt sich, sobald sie gesetzt ist, niemals empirisch widerlegen. Solche Annahmen nennt Karl Popper ‚metaphysisch‘. Die Annahmen bilden die Prämissen und werden als Axiome genommen, als ‚würdige‘, nie mehr angefragte Ausgangspunkte. Der Satz „Individuen maximieren ihren Nutzen unter Restriktionen“ ist der metaphysische Grundsatz, an dem alle Methoden orientiert sind, die für die Untersuchung des Gegenstandsgebietes genutzt werden.

Die Wirkung der Prämisse einer individuellen Nutzenmaximierung wirkt noch in ganz anderer Hinsicht. Das lässt sich an Aristoteles (384-324 v. Chr.) und seiner *Nikomachischen Ethik* (NE) verdeutlichen. Die Nikomachische Ethik ist das erste philosophische Werk, das die Praxis des Menschen (sein Handeln) zum Thema philosophisch systematischen Nachdenkens macht. Ihre ersten Sätze lauten:

„Jede Kunst und jede Lehre, ebenso jede Handlung und jeder Entschluss scheint irgendein Gut zu erstreben. Darum hat man mit Recht das Gute als dasjenige bezeichnet, wonach alles strebt.“
(Aristoteles, NE 1094 a 1)

Nicht nur das äußerlich wahrnehmbare Handeln des Menschen, sondern er selbst und mit ihm sein gesamtes Verhalten (Fühlen, Wahrnehmen, Wollen und Denken) ist auf ein ‚Gut‘ ausgerichtet. Aristoteles zeigt, mit welcher unterschiedlichen Vorstellungen dieses Gut identifiziert wird und wie geeignet bzw. wie ungeeignet die dafür vorgeschlagenen Vorstellungen sind, das zu erstreben, was er als Grundziel des menschlichen Lebens bestimmt: Glückseligkeit.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht und Sprache ist es kein Problem dieses ‚gute Leben‘ in ein ‚vorteilsorientiertes Leben‘ zu übersetzen. So gesehen basiert eine wesentliche Charakterisierung des homo oeconomicus in der Fassung von Homann/Suchanek auf einer Transformierung des ‚guten Lebens‘ des Aristoteles. Diese Bezugnahme ist nicht an den Haaren herbeigezogen. Sie wird von Karl Homann selbst thematisiert. Im Rahmen eines Vortrages an der *Katholischen Akademie in Bayern* (München) sagt er: „Unter ‚Vorteilen‘ sind keineswegs nur ‚wirtschaftliche‘ oder gar nur ‚monetäre‘ Vorteile zu verstehen. Die moderne Ökonomik versteht mit G.S. Becker, dem Nobelpreisträger von 1992, unter ‚Vorteilen‘ alles das, was die Menschen selbst als Vorteile ansehen, also Einkommen und Vermögen ebenso wie Gesundheit, Muße, Gestaltung des eigenen Lebens nach einem vernünftigen Lebensplan in Gemeinschaft mit anderen, also kurz das, was Aristoteles unter einem ‚guten Leben‘ verstand.“ (Homann, 2001, S. 3)

Zur Unterstützung der Homannschen Argumentation ließe sich eine Stelle aus der ‚Rhetorik‘ des Aristoteles herbeiziehen. Dort heißt es: „Denn alle werden überredet, durch das was Nutzen bringt.“ (Rhetorik 1365b) Die Verbindung beider Stellen ergäbe ein Prinzip mit einer daraus abgeleiteten Handlungsregel: Die Menschen sind auf Nutzen aus, gestalte die Rahmenbedingungen entsprechend, dann machen sie alles Mögliche, auch das Gute.

Um hier gründlicher zu sehen, lohnt es sich noch einmal auf den Begriff des Vorteils bzw. des Nutzens einzugehen. Beide stehen in wesentlicher Verwandtschaft zum Thema „Erfolg – Ethik – Sinn“. Der Bedeutungsspielraum von ‚Nutzen‘ ist nach Homann weit und – wie gesagt – keineswegs nur monetär zu verstehen: Altruismus, Demut, Selbstbehauptung, Herrschaftsstreben, Unrecht erleiden, Unrecht tun, etc. *Alle* möglichen Intentionen des Menschen sind durch diesen Nutzenbegriff abgedeckt. Dadurch wird er völlig konturlos und kann in bestimmter Weise mit dem zusammenfallen, was unter ‚Gut‘ bei Aristoteles verstanden wird. Nutzen ist stets ein Gut.

Ist aber der umgekehrte Schluss möglich? Ist das, was Aristoteles als ‚Gut‘ bestimmt, vollständig mit Nutzen zur Deckung zu bringen? Es ist möglich, *solange die Frage nach dem Wesen des Menschen ausgeklammert wird*. Und diese Frage ist in der Bestimmung der Ökonomik nach Homann/Suchanek prinzipiell ausgeklammert. „Die Ökonomik befasst sich mit Möglichkeiten und Problemen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“ (Homann/Suchanek, S. 5). Nach dem ‚wer‘, das da handelt, d. h. Vorteile gibt, gewährt, versagt, nimmt, raubt oder überlässt, fragt sie gerade nicht. *Ganz im Gegenteil zu Aristoteles, der in seiner Bestimmung des Guten maßstäblich orientiert ist am Wesen des Menschen*.

Solange jedoch eine Ökonomik nur daran interessiert ist, die Handlungen von sog. ‚Akteuren‘ aus funktionaler Perspektive wahrzunehmen, kommt sie im Bestfall zu Aktionen eines *animal*, wenn auch eines *animal rationale*. Mit dieser Bestimmung des Menschen wird jedoch gerade das, was ihn auszeichnet, seine Transzendenz, systematisch ausgeblendet. Darin ist auch die Unterscheidung festgemacht, die den unterschiedlichen Gebrauch der Begriffe *Mensch* und *Person* bestimmt und in der Frage nach den Beurteilungskriterien einer philosophischen Ethik (siehe unten 1.3) noch näher bestimmt wird. Wer den Menschen in seinem was und wie bestimmt, kommt zu Erkenntnissen, die offenlegen, aus *was* er besteht und *wie* er funktioniert und reagiert. Die *Person* entzieht sich dem empirischen Zugriff. Der Bereich der *Person* eröffnet sich erst, wenn nicht mehr mit *was* und *wie* nach dem Menschen gefragt wird, sondern mit *wer*? Wer ist der Mensch? Mit dieser Frage kommt das Selbst des Menschen zu seiner Bedeutung und zeigt, dass der Mensch mehr ist als ein ‚Ich‘ im Sinne eines rational orientierten, egozentrierten Lebewesens.

Für ein nur egozentriertes Wesen ist ‚gut‘ immer das, was jeweilig von seinem *Ich* als *für sich* nützlich angesehen wird. Doch – wie gesagt – die Frage nach dem Wesen des ganzen Menschen geht auf das transzendente Selbst des Menschen und nicht auf sein bewusstes alltägliches Ich.

Für Aristoteles ist die *Polis*, der Staat, als Höchstform der menschlichen Gemeinschaft von Individuen zwar „um des Lebens willen entstanden“, seine zeitliche Präsenz bzw. Rechtfertigung ist jedoch darin zu sehen, dass er „um des vollkommenen Lebens willen besteht.“ (Aristoteles, Politik I,2 1252b) Der Staat ist um des *guten* Lebens willens da. „Dieses aber besteht, wie wir erklären, in einem glücklichen und tugendhaften Leben. Und mithin muss man behaupten, dass die staatliche Gemeinschaft der

tugendhaften Handlungen wegen besteht, und nicht des Zusammenlebens wegen.“ (Ebd., III, 1 1281a)

Dem Philosophen Friedo Ricken ist zuzustimmen, wenn er schreibt: „Das Ziel des Staates ist [für Aristoteles] nicht der Schutz vor gegenseitigem Unrecht; dieser Schutz gehört ebenso wie die Autarkie zu seinen Aufgaben, aber sie ist nicht sein Ziel. Ein Staat, der sich darin erschöpfte, ein Rechtsstaat zu sein, würde das gute Leben nicht ermöglichen. Die vollendete menschliche Kooperation ist erst durch die Tugend möglich. Die Tugend bewirkt, dass ein Mensch das Gerechte um seiner selbst willen und aus einer festen, unveränderlichen Haltung heraus tut. Erst dann handelt er als ein freies Vernunftwesen; ein rein legales Handeln ist nicht durch die Vernunft, sondern durch die Furcht vor Strafe motiviert.“ (Ricken, S. 73) In der Polis kommt der Mensch zu seinem Wesen. In ihr, so Heidegger, hat „das Menschentum der Griechen die Mitte seines Seins“. ¹⁸ Ein Staat, der auch nur ein wenig sich dieser Polis verpflichtet fühlt, in dem Bürger nicht nur leben, sondern ihrem Wesen gemäß d. h. glücklich leben können und sollen, hat mehr als nur die Bedingungen geregelten Zusammenlebens zu erfüllen. Unerlässliche Bedingung für das Glück von auf Gemeinschaft orientierten Individuen ist die Herstellung und Bewahrung von Gerechtigkeit. Gerechtigkeit ist keine statistische Größe sondern hat etwas mit der Berücksichtigung der Würde der Person zu tun.

Die Differenz zwischen Leben und ‚gutem‘ Leben zeigt die Eigenart des Menschen. Wer sich die Frage nach gut und böse, nach gerecht und ungerecht stellen kann, bzw. mit der Antwort ein Problem hat, der ist über das unmittelbar Dingliche immer schon hinaus. „Denn das ist den Menschen vor den anderen Lebewesen eigen, dass sie Sinn haben für Gut und Böse, für Gerecht und Ungerecht und was dem ähnlich ist. Die Gemeinschaftlichkeit dieser Ideen begründet die Familie und den Staat.“ (Aristoteles, Politik, I, 2, 1253a)

Der Preis der Reduzierung von Handlungen auf prüfbare, rationale Richtigkeit (und ‚richtig‘ ist qualitativ verschieden von ‚gut‘) ist die Nivellierung des Unterschieds zwischen Sein und Sollen. Unter fachwissenschaftlicher Domestizierung verlieren die Phänomene einer Ethik ihre spezifische Art.

Wer ‚gut‘ mit ‚nützlich‘ gleichsetzt, übersetzt nicht die ethische Dimension, sondern bewirkt deren Entzug.

Dann ist es in der Tat nicht mehr möglich, mehr als rational orientierte Rahmenrichtlinien zu fordern, Spielregeln, die für einem Bereich gelten sollen, damit das ‚Spiel‘ des freien Marktes ungehindert funktioniert. Wo der Bereich der Ethik ausfällt, da ist Freiheit gleichgesetzt mit der Kompetenz zur rationalen Vorteilsabwägung unter Restriktionskalkülen und Gerechtigkeit mit Chancengleichheit identifiziert.

Aus der Sicht und Sprache des Chemikers kann sich Wasser nur als H₂O und seinen Aggregatzuständen zeigen. Doch ‚Wasser‘ ist mehr, nicht nur in der Wüste. Auch der ‚Mond‘ ist mehr und anderes als ein Trabant des Planeten Erde mit einer bestimmten Masse. Was der Mond für den Menschen ist, – jenseits bloßer empirischer Beschreibbarkeit – wird offenbar in seltenen und geschenkten Momenten des Lebens, wo wir mit anderen erfahren, was es heißt ein Mensch zu sein. Es zeigt sich an Kleinkindern in ihrer Beklemmung vor der Dämmerung. Wenn diese plötzlich, gänzlich benommen und gebannt, ihren Arm erheben, weil ihr Blick geöffnet und gerichtet wird, durch und auf ein funkelndes, geschmücktes Etwas, dessen Glanz alle Finsternis zerreißt. Und bei jedem, der dabei ist und die Situation erkennt, es keiner Frage des Kindes mehr bedarf, damit es unsere Antwort hört. „Das ist der Mond.“

Zur Beschreibung des Mondes seine astronomischen, physikalischen und chemischen Kennzahlen anzuführen würde von geringem Nutzen sein, nicht weil sie vom Kind nicht erfasst werden würden, sondern weil die naturwissenschaftliche Antwort auf die Frage nach dem Mond seine Bedeutung für die Menschen nicht erfasst!

O sähst du, voller Mondenschein,
zum letztenmal auf meine Pein,
den ich so manche Mitternacht
an diesem Pult herangewacht:
Dann über Büchern und Papier,
trübselger Freund, erschienst du mir!
Ach! Könnt ich doch auf Bergeshöhn
in deinem lieben Lichte gehen,
um Bergeshöhle mit Geistern schweben,
auf Wiesen in deinem Dämmer weben,
von allem Wissensqualm entladen,
in deinem Tau gesund mich baden!
(Goethe, Faust, Verse 386-397)

Sowenig eine wissenschaftliche Methodik uns verhelfen kann Verstehen zu ermöglichen, wenn wir nicht schon immer in einem Verstehenszusammenhang (Seinsverständnis) existieren würden, so wenig vermag eine empirisch ausgerichtete, fachwissenschaftliche Methodik Maßstäbe zu liefern, die das Gute und Böse, das Gebotene und Verbotene, das Gerechte und Ungerechte sachgerecht thematisieren können. Und darum geht es eben über alle Wissenschaft hinaus in ethischen Fragestellungen: Um eine Veränderung von Wirklichkeit, auf eine *Gute* hin – mit Gründen!

1.3 *Gesinnung* allein verändert nichts, doch sie allein ist der Anfang aller Veränderung

Mit dem Philosophen Otfried Höffe wird das Ziel einer normativen Ethik darin gesehen, „die jeweils herrschende Moral kritisch zu prüfen sowie Formen und Prinzipien richtigen und guten Handelns zu begründen.“ (O. Höffe, S. 59)

Ethik ist Nachdenken über menschliches Handeln hinsichtlich gut und böse.

Weil Ethik mit der Praxis des Menschen zu tun hat, gehört sie in den Bereich der Philosophie der *Praktische Philosophie* genannt wird. Der Praktischen Philosophie geht es im Gegensatz zu den Wissenschaften, die untersuchen was ist, nicht nur darum, zu erkennen, wie etwas *ist*, sondern zu erkennen und zu bewerten, wie etwas *ist* und sein *sollte*.

Die Besonderheit der ethischen Perspektive lässt sich an der Differenz zur Rechtswissenschaft verdeutlichen. Obwohl sich auch diese mit menschlichen Handlungen beschäftigt, liegt ein grundlegender Unterschied zum *Recht* darin, dass die Überprüfung der Rechtmäßigkeit einer Handlung aus der Außenperspektive vollzogen wird. Es geht im Recht um die äußere Übereinstimmung von Handlungen mit Rechtssätzen. Warum sich jemand legal verhält, ist gleichgültig. Ob jemand etwas Illegales *nicht* tut, weil er es für unmoralisch hält oder weil es verboten ist oder weil er einfach nur zu feige ist, spielt dabei keine Rolle. *Dass* die Handlung nicht vollzogen wurde, ist entscheidend. Die Frage nach der *Gesinnung* spielt keine bzw. eine untergeordnete Rolle. Dagegen bildet in der philosophischen

Ethik die Frage nach der Gesinnung ein wesentliches Kriterium für die Qualifizierung einer Handlung.

Auch die *empirischen Handlungswissenschaften* haben es mit dem Verhalten, mit den ‚Handlungen‘ des Menschen zu tun. Das Verhalten des Menschen, das den Wissenschaften zugänglich ist, unterscheidet sich jedoch grundsätzlich vom Gegenstandsgebiet der Ethik. Methodisch gesehen sind die empirischen Wissenschaften blind für moralische Normen und moralische Grundbegriffe. Ob Sachverhalte mit gut oder böse zu bewerten sind, darüber können Wissenschaften bzw., die von ihnen genutzten Methodologien keine Aussagen machen.

Nicht jede Tätigkeit und jedes Verhalten des Menschen ist im ethisch relevanten Sinne eine Handlung. Menschen ist es in ihrer körperlichen Verfasstheit nun einmal nicht möglich, mehrere Tage ununterbrochen wach zu bleiben. Schon sehr bald stellen sich Müdigkeit und ein immer stärker werdendes Schlafbedürfnis ein. Hierzu ethische Normen aufzustellen, die derartige natürliche Gegebenheiten ignorieren, wäre nicht nur unsinnig, weil unwirksam, sondern darüber hinaus auch unmoralisch, weil unmenschlich.

Menschliche Aktivitäten, die in ethischer Hinsicht relevant sind, werden ‚Handlungen‘ genannt. Handlungen ist eigen, dass sie – über ihre empirische Beschreibungs- und Erklärungsebene hinaus – auf ‚gut‘ und ‚böse‘ befragt werden können. Ethisch relevante Handlungen sind dadurch charakterisierbar, dass sie demjenigen, der sie ausführt, in besonderer Weise zurechenbar sind. Nicht nur da, wo jemand bewusst eine Ursache-Wirkungskette unterbricht oder beginnt, sondern auch da, wo wir in einer Folgekette stehen und uns als bloß funktionales Element fühlen, bleiben wir als Person im Sinne eines Freiheitswesens in der Sphäre der Sittlichkeit. Jede Erklärung, die die Verantwortung auf einen anderen legt, „ich habe nur die Anweisungen meines Vorgesetzten ausgeführt“, ist eben keine Erklärung, sondern eine Rechtfertigung.

Bei einer Handlung wird demjenigen, der sie ausführt, unterstellt, dass er mit ihr einen Sinn verbindet. Die ethische Beurteilung einer Handlung wird wesentlich geprägt durch den ihr zugrunde gelegten Sinn, bzw. mit welcher Gesinnung und Motivation sie ausgeführt wurde. Dadurch ist es möglich, dass empirisch gleichartige Handlungen, zu unterschiedlich ethischen Beurteilungen gegenüber den handelnden Personen führen können. Auch ‚nichts zu tun‘, kann im Sinne der Ethik eine Handlung sein, für die der ‚Handelnde‘ verantwortlich gemacht werden kann.

Tätigkeiten innerhalb eines Herstellungskontextes können mit den Prädikaten ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ beurteilt werden. Ein Ikearegal (z.B. Billy) kann man richtig oder falsch zusammenbauen, oder, wenn ausnahmsweise der eigene lebensweltliche Erfahrungsraum verallgemeinert wird, zuerst falsch und dann richtig. Ein darüber gemachtes Urteil vermag unter Umständen die handwerklichen Fähigkeiten des betreffenden Menschen gültig zu formulieren, in keinem Falle aber seine sittliche Qualität. Ein Mensch ist kein böser Mensch, weil er etwas falsch zusammengebaut hat. Der Aufbau des Regals ist keine ‚Handlung‘ im ethischen Sinn. Darin ist ein entscheidender Unterschied zwischen ‚Handeln‘ im Sinne eines Herstellens und ‚Handeln‘ im Sinne eines moralischen Tuns zu sehen.

Die Beurteilung einer Handlung in ethischer Hinsicht ist zugleich ein Urteil über den Handelnden.

Am Beispiel der Diskussion über die Beurteilung der ‚Handlungen‘ von Klaus Esser und Josef Ackermann kann der Unterschied zwischen einer *wissenschaftlich-empirischen* und *ethisch-moralischen* Beurteilung noch einmal verdeutlicht werden.

- Aus einer wissenschaftlich-juristischen Fragestellung kann gefragt werden, ob es *richtig* war, wie beide gehandelt haben.
- Aus einer *ethischen-moralischen* Perspektive kann gefragt werden, ob es *gut* war, wie sie gehandelt haben.

Die *Richtigkeit* ihrer Handlungen, verstanden als Frage nach ihrer Legalität, kann objektiv geprüft werden. Wenn die entsprechenden Handlungen in den Spielraum integrierbar sind, der von den jeweiligen Gesetzen und Verordnungen eröffnet ist, und sich darin als situationsbedingte Einzelfallanwendungen zeigen, die mit dem bisherigen Interpretationskontext in Einklang stehen, dann sind sie als ‚legal‘ zu bezeichnen. Für die Beurteilung der Legalität spielen die Handlungsfolgen keine Rolle. Die Legalität von Abfindungszahlungen wird nicht davon berührt, ob derjenige der sie bekommt, dafür gekämpft hat, dass die Arbeitsplätze der übernommenen Firma für einige Jahre vertraglich gesichert werden, oder, ob er dafür nicht gekämpft hat.

Wer nach der *ethischen* Beurteilung desselben Vorganges fragt, der nimmt einen anderen Blickwinkel ein. Denn nun geht es um die Frage, ob

die Handlungen ‚gut‘ waren. Die ethische Beurteilung einer Handlung gegenüber einer juristischen Beurteilung ist sehr viel schwieriger, weil es in ihr auch um die Beurteilung des Handelnden geht. Zu einer ethischen Beurteilung einer Handlung gehört die Gesinnung der handelnden Person.

Wer jemanden töten will, es nicht tut, und auch diesen Gedanken nicht äußert; wer jemandem ‚nur‘ etwas Schlechtes wünscht, es für sich behält und es nicht tut, der ist juristisch nicht belangbar. Es ist nichts geschehen, was objektiv (d. h. empirisch) nachweisbar wäre. Dagegen ist aus ethischer Perspektive schon die bloße Gesinnung verwerflich. Die Gesinnungen einer Person sind ethisch relevant. Doch Gesinnungen als solche können aus der Außenperspektive nicht erkannt werden.

Handlungsanforderungen, die aus einer konkreten Situation entspringen können auf unterschiedliche Weisen ‚beantwortet‘ werden. *Welche Gesinnungen dahinter stehen, bzw. einer Handlung zugrunde liegen, ist nur dem Handelnden selbst offenbar und zugänglich.* Nur ihm selbst ist es offenkundig, dass er tut, was er tun soll oder tut, was er nicht tun soll. D. h. der Handelnde erfährt es in jeder Situation unmittelbar, was er in seiner Situation, in der er jetzt und hier steht, zu tun oder zu lassen hat. Handelt er *gut*, dann handelt er seiner Einsicht gemäß und – im Idealfall – der hier und jetzt geforderten Sachlage entsprechend. Er handelt *böse*, wenn er seiner sittlichen Einsicht wissentlich und willentlich entgegen handelt. Im Bösehandeln wird nicht nur der Sache nicht entsprochen, sondern auch die Person spaltet sich in Einsicht und Tun.

In dieser Auseinandersetzung des ‚Ich‘ mit sich selbst, macht sich eine ‚Stimme‘ bemerkbar, die ungefragt, ungewollt und meist ungelegen aus dem Handelnden kommt und über ihn ergeht. Diese Stimme ist als Gewissen zu begreifen, das in einer bestimmten Situation das jeweilig aktuelle ‚Ich‘ mit dem gesammelten Wissen (Erfahrung) und Wesen seines Selbst konfrontiert. „Der Ruf trifft das Dasein in diesem alltäglich-durchschnittlich besorgenden Sich-immer-schon-verstehen. Das Man-selbst des besorgenden Mitseins mit Anderen wird vom Ruf getroffen. Und woraufhin wird es angerufen? Auf das *eigene Selbst*.“ (Heidegger, Sein und Zeit, S. 362) Aus diesem Grund verfehlen wir in ethischen Bezügen, wenn wir dem Ruf des Gewissens nicht folgen, nicht nur irgendein Ziel, sondern uns selbst. Jedes Verfehlen im sittlichen Bereich ist ein Sich-selbst-verfehlen.

Diese Erfahrung des ‚Vor-sich-selbst-verantwortlich-sein‘ kann jeder nur für sich selbst wahrnehmen. Der Mensch, verstanden als ein individuelles geistiges Wesen, das gut und böse handeln kann, ist dadurch als Person

zu betrachten. Die Person des anderen bleibt für uns jederzeit ein Geheimnis. Keine empirische Wissenschaft wird je in der Lage sein, das Gewissen als Stimme meiner selbst, ‚die aus mir kommt und über mich ergeht‘ zu verobjektivieren. Hier *ertönt* – im Sinne von *personare* – das Selbst des Menschen und mit ihm zeigt sich, dass dieses transzendente Selbst und sein alltägliches Ich *zueinander gehören und doch nicht dasselbe sind*. Und hier zeigt sich auch, dass der einzelne Mensch nicht in seinem Ich Halt und Orientierung finden kann, sondern nur dann die Chance hat ‚erfolgreich‘ zu leben, wenn er seinem Selbst gemäß handelt. Anders formuliert:

Es geht nicht (nur) darum, zu erkennen was *ist*, sondern zu erkennen was sein *soll*. Erst mit Hilfe der Begriffe *Person* und *Ethik* können sich die Wirtschaftswissenschaften aus ihrer kausalitätsorientierten, empirisch fixierten Fortschrittsfalle befreien.

Ohne Integrierung moralischer, kultureller und gesellschaftlicher Seinsbereiche kann ökonomische Veränderung nur auf der Basis fachwissenschaftlicher Methodik erfolgen. Diese ist unter dem Maßstab eindimensionaler Rationalität ausgelegt auf Mittel-Zweck Diskurse, die ausschließlich den Blickwinkel technologischer Machbarkeit in ihrem Fokus haben.

Der derzeit herrschende und durch und durch rationalistisch orientierte Intelligenzbegriff ist verkörpert im Ideal der Arbeit eines Naturwissenschaftlers. Nicht nur das, die Wissenschaftler haben ihn auch wesentlich geprägt, sagt die Ulmer Kulturanthropologin Ina Rösing. „Unser Intelligenzbegriff wird nachhaltig mitbestimmt vom Intelligenzforscher, dem Konstrukteur unserer gängigen Intelligenztests. In allen Kulturen erwächst der Begriff von Intelligenz und Dummheit aus den jeweiligen kulturellen Aufgaben, die bewältigt werden müssen. Unsere gängigen Schulen haben die Mentalität der Intelligenzforschung und die gesellschaftlichen Werte der Höchstleistung, Gewinnmaximierung und Konkurrenz.“ (Rösing, S. 48)

Wer in diesen Kategorien intelligent wirken will, der darf bei Fragen nie lange nachdenken und mit anderen auch nicht sprechen. Sondern: „Die Antwort auf jede Frage muss blitzschnell kommen und bevorzugt 1., 2., 3. strukturiert sein. Sie müssen die Frechheit und Dummheit besitzen, jeden Selbstzweifel zu kaschieren und das Haupt immer hoch zu tragen. Sie müssen sprachgewandt und ungemein informiert sein und stets eine klare Meinung haben. Sie

dürfen nicht nachgiebig, warmherzig, kompromissbereit sein. Fahren Sie dem Gesprächspartner über den Mund, verwenden Sie knackige und gut sitzende Kernsätze, stellen Sie Machbarkeit, Effizienz, Durchsetzung über alle schwächliche flaue lauwarne Menschlichkeit. Und wenn jemand meint, Sie seien doch ziemlich knallhart veranlagt, dann sage Sie: ‚Wer gut ist, darf auch eckig sein.‘ Alles klar?“ (Ebd.)

Doch dementsprechend gestaltete Veränderungen, die stets einlinig an den Kategorien des *schneller, größer, länger, weiter, mehr* orientiert sind, sind mit ein Grund dafür, dass Problemlösungen nicht selten zur Verschärfung der Problematik beitragen. Wer einen Beziehungsfilm ausschließlich unter den oben genannten Kategorien produziert, der wird schwer eine Fassung vermeiden können, die ein anderes Rating als XXX bekommt.

Der Blickwinkel, der es ermöglicht Unternehmensvollzüge zutreffend verstehen und verantwortungsvoll gestalten zu können, muss die Person in den Fokus bringen; als individuelles geistiges Wesen, in ihrer spezifischen Eigen-Art als Träger eines einheitlichen, bewussten Ichs und hinsichtlich ihrer äußeren Eigenschaften. Das Leben der Menschen ist auf das Streben nach Glück orientiert und alles was sie tun, tun sie auf dieses Ziel hin.

Wann wird ein Unternehmen zum Glück für eine so verstandene Person, sprich für seine Mitarbeiter und für seine Kunden? Erst die Verortung wirtschaftlichen Handelns in die Belange personaler Selbstvollzüge lässt den sachbezogenen Ort human gestalteten und wirtschaftlich erfolgreichen Handelns erkennen und bestimmen. Jede Bestimmung ist eine Grenzziehung. Diese Grenzziehung bedeutet wirtschaftlichem Denken und Handeln seinen legitimen Ort anzuweisen und erfordert eben dadurch auch – durch die Einordnung in die Ganzheit menschlichen Daseins – die damit durchgeführte Begrenzung anzuerkennen. Der Strebestruktur des Menschen, sein glücklich werden wollen, wird man nicht gerecht, wenn sie aus der Sicht und Terminologie einer Wirtschaftsethik als individuelles, vorteilorientiertes Nützlichkeitsstreben gefasst wird.

Die vorteilsorientierte Nutzenoptimierung ist ‚aufzuheben‘. Sie ist gestaltend mitzunehmen, zu veredeln und zu verwandeln, auf dem Weg, der dem Glücksstreben der Person und den Unternehmenszielen dient. Auf diesem Weg gibt es keinen Erfolg des einen auf Kosten des anderen, sondern ein Erfolg stellt sich hier nur ein durch den Erfolg des anderen. Was heißt hier jeweils Erfolg?

2 Erfolg als „Mehr für Weniger“

2.1 Erfolg – ist auch Definitionssache

Je nach Selbstverständnis und Herkunft kann das, was unter ‚Erfolg‘ begriffen und gemeint wird, sehr unterschiedlich ausfallen. Unter ‚Erfolg‘ ist eine Vielzahl auch gegensätzlicher Vorstellungen subsummierbar. Das ist mit ein Grund für die Beliebtheit des Wortes. Es lässt sich optimal zur Dampfblasenproduktion in entsprechend rhetorischen Umgebungen heranziehen. Wie eine Reihe anderer Wörter, z.B. Innovation, Kompetenz, Zukunftsfähigkeit, Positionierung etc. sagt es eigentlich nichts. Das stimmt genau genommen nicht: Es sagt viel zu viel. Es sagt jedem das Seine. Wer es hört, kann denken was er will, je nachdem, wie er den Kontext interpretiert, in dem dieses Wort dahergeredet wird. Und weil jeder das ihm Gemäße denken kann, gibt es zu so einem Wort keine Alternative und keinen Widerspruch.

An dieser Stelle hat der Faustische Mephisto wieder einen neuen Schüler gewonnen. Denn wer auf Begriffe verzichtet, auf Wörter, die einen definierbaren, allgemeingültigen Inhalt haben, der hat mit einem Male die ganze Rhetorik – im schlechten Sinne – auf seiner Seite.

„Denn eben, wo Begriffe fehlen,
da stellt ein Wort zur rechten Zeit sich ein.
Mit Worten lässt sich trefflich streiten,
mit Worten ein System bereiten,
an Worte lässt sich trefflich glauben,
von einem Wort lässt sich kein Jota rauben.“
(Goethe, Faust, Verse 1995-2000)

So ist Mephisto zu widersagen und der Sache zuliebe zu fragen, was wir denn eigentlich meinen, wenn wir von Erfolg sprechen?

Gewöhnlich wird von einem Erfolg gesprochen, wenn die Erwartungen, die an eine Handlung geknüpft wurden, mit den tatsächlich eingetretenen Handlungsergebnissen mindestens übereinstimmen, im Idealfall noch über-

troffen werden. Vom Erfolg eines wissenschaftlichen Experimentes wird gesprochen, wenn es mit seiner Hilfe gelingt, prognostizierte Phänomene zu verifizieren. Die Formulierung von Erwartungen und das Hoffen auf deren Erfüllung, das Setzen von Vorgaben und deren Einlösung gehören zu den notwendigen Bedingungen. Erst die Formulierungen von Erwartungen, die damit eine Richt- und Maßstabsfunktion einnehmen, ermöglichen es von Erfolg bzw. Misserfolg zu reden.

Erfolg kann der Wortbedeutung nach als Handlungsergebnis verstanden werden. Aus einem bestimmten Tun *erfolgt* eine bestimmte Wirkung. Erfolg ist so verstanden Teil einer Ursache-Wirkungskette. Wer von Ursache und Wirkung spricht, befindet sich in einem berechenbaren und damit auch prognostizierbaren Wirklichkeitsmodell. Erfolg wird berechenbar.

Doch nicht immer, wenn von Erfolg die Rede ist, ist eine Kausalitätskette oder ein Teil von ihr vor Augen. Auch da wird von Erfolg und Misserfolg geredet, wo die Wirkung dieser Kette *bewertet* wird. Aus Handlungen *erfolgt* immer irgendetwas. Ob es aber eine ‚erfolgreiche‘ oder ‚nicht-erfolgreiche‘ Folge ist, das verdankt sich einer Bewertung, die von einem Subjekt durchgeführt und festgesetzt wird. Kann ein mittelständisches Unternehmen sieben Prozent vom Umsatz als Gewinn vor Steuern ausweisen, darf das Unternehmen unter gegenwärtigen Bedingungen als erfolgreich gelten. Dagegen muss eine Aktiengesellschaft, um als erfolgreich zu gelten und die Erwartungen ihrer Eigner zu erfüllen, einen Gewinn von zehn, fünfzehn und noch mehr Prozent nach Steuern ausweisen.

■ Gründe des Misserfolgs: der Entschluss

Ein Misserfolg in diesem wertenden Sinne kann durch unterschiedliche Gründe bedingt sein. Er kann darauf zurückzuführen sein, dass bei den Handlungen, die die positiven Folgen (den Erfolg) hervorbringen sollten, nicht mit der notwendigen Sorgfalt, überstürzt und/oder unangemessen gehandelt wurde. ‚Misserfolg‘ kann aber auch anders verursacht sein. Es ist zwar selbstverständlich, aber gerade deshalb wird es häufig übersehen:

Handlungen, deren Folgen als ‚erfolgreiches‘ Resultat bewertet werden können, sind immer Handlungen, die sich einem vorgängigen Entschluss verdanken.

So könnte sich z.B. ein Automobilhersteller, der bisher durch außergewöhnliche Produkte mit ebensolchen Preisen ein definiertes Kundensegment bediente und dadurch zur Markenbildung beitrug, sich entschließen seine Profitabilität zu steigern und entscheidet sich dazu seine Zielgruppe zu erweitern. Die neue Zielgruppe ist durch ihre Jugendlichkeit, durch ihren begrenzten finanziellen Spielraum, und durch eine große gewachsene Konkurrenz gekennzeichnet. In diesem Markt tummelt sich schon eine Reihe von Mitbewerbern, die langjährige Erfahrung in diesem Marktsegment haben.

Man entschließt sich nicht direkt mit der Marke zu werben, aber sie soll unterschwellig ständig assoziiert werden. Die Stärke der Marke liegt darin, dass sie die gewachsenen konservativen Werte mit der Assoziation des Besonderen verbindet. Der Vorteil einer eingeführten Marke ist darin zu sehen, dass es im Grunde fast gleichgültig ist, wie die Marke tagesaktuell ‚eingekleidet‘ sprich beworben wird. Wenn ein Spot auf Flexibilität, Spontaneität, Brüche, Fragmentierung oder kalkulierte a-logische Zusammenhänge setzt, dann werden die konservativen Werte, die für die Marke stehen, zwar nicht in den Vordergrund gerückt, doch sie wirken gleichwohl.

Auch eine spaßige, junge, coole Zielgruppe mit einem ‚aufregenden Leben‘ reagiert ziemlich uncool, wenn ihre Lifestyleautos für ein nerviges, aufgeregtes Leben sorgen, indem diese das nicht tun, was Autos im Allgemeinen tun sollen: nämlich fahren. Auch Lifestyleautos sollen lange und problemlos fahren, wenige Werkstattbesuche benötigen und das *street feeling* mit einem möglichst hohen Wiederverkaufswert zur Deckung gebracht werden. Und bei den realen Anforderungen spielt die Frage nach der Zuverlässigkeit und Solidität eine bleibende und wesentliche Rolle. Die Produkte einer ‚Marke‘ müssen sich in der Realität bewähren. Es dauert zwar seine Zeit, aber es funktioniert: Eine Marke kann durch die Produktrealität unterhöhlt werden.

Eine Marke kann – und damit kommt wieder die Frage nach den Misserfolgskriterien in den Blick – im Grunde von außen nicht gefährdet werden. Der Konkurrenz gelingt es allenfalls eine Marke zum Verblässen zu bringen. Grundlegend gefährdet wird eine Marke nur durch das Verhalten des eigenen Unternehmens. Auch, indem Entschlüsse gefasst und durch Entscheidungen vorangetrieben werden, die dem Sinn und dem darauf fundierten Selbstbild der Marke fundamental widersprechen. Bei einem Misserfolg sind nicht immer die Werbekonzepte, die Verkaufsleiter, die Mitarbeiter schuld, wenn Handlungs- und Marketingoffensiven wieder nicht den gewünschten Erfolg bringen; wenn Werbekonzepte es nicht schaffen, der geschätzten Zielgruppe, die irgendwie nicht so will, wie sie soll, klarzu-

machen, wie clever es doch ist, die sagenhaften Finanzierungskonditionen in Anspruch zu nehmen; wenn Firmenmitarbeiter im vierwöchigen Rhythmus Post bekommen und ihnen mitgeteilt wird, welch großer Erfolg dieser Typ ist, den sie für ‚eben nichts‘ zu phantastischen Konditionen als Zweit- und Drittwagenalternative leasen, mieten oder kaufen können.

Es könnte doch auch sein – zumindest aus philosophischer Sicht mag es erlaubt sein so seltsam zu denken – dass der Nicht-Erfolg eines Typs nicht (nur) von mangelnder Produktqualität, nicht (nur) von demotivierten und unfreundlichen Verkäufern, von unfähigen und/oder faulen und schlampigen Mitarbeitern oder misslungenen Werbekonzepten verursacht ist, sondern, *dass ein bestimmtes Produkt mit einem existierenden Markenimage unvereinbar ist*. Anders formuliert: Misserfolg kann in einer falschen d. h. selbstwidersprüchlichen Produktstrategie grundgelegt sein.

Doch weil die Bestimmung dessen, was ein Erfolg ist, stets subjektiver Natur ist, gelingt es finanzstarken Unternehmen ungleich leichter die Rahmenbedingungen für die Definition eines Erfolges zu ändern. Dann zeigt es sich Jahr für Jahr, dass es doch richtig war, diesen Typ zu bauen bzw. an ihm festzuhalten. Das Auto ist im Grunde heute schon ein Erfolg, wenn die bereinigten Zahlen dafür herangezogen werden und ganz sicher, auf jeden Fall mit großer Wahrscheinlichkeit – und alle relevanten Indikatoren sprechen dafür – werden wir mit ihm im nächsten Jahr, spätestens im übernächsten Jahr die Gewinnzone erreichen. So oder ähnlich ist es dann in den Zeitungen zu lesen.

Sehr sorgfältig sollte überlegt werden, ob man mit einem Markenimage, das bestimmte Werte, Überzeugungen und Lebenshaltungen eines gewachsenen Unternehmens mit seine Mitarbeitern und Kunden gebündelt hat, andere, zum Teil gegensätzliche Zielgruppen zu erschließen versucht. Marken ermöglichen Übersichtlichkeit der Lebenswelt. Im Zeichen einer Marke gewähren sich Menschen gegenseitig Orientierung, signalisieren sich Solidarität und geben Versprechen. Die Marke ist eine nicht-schriftliche Vereinbarung, die Zugang zu einer bestimmten Gemeinschaft und ihren Überzeugungen ermöglicht. Die Marke personalisiert. *Der* Daimler hat ein Problem, *der* Bosch verdient gut, und *der* Märklin hat immer noch nicht geliefert.

Wer seinem Charakter nicht treu bleibt und glaubt zum Vollsortimenter werden zu müssen, der muss eben das machen, was Vollsortimenter auch machen: über den Preis verkaufen. Eine Nobelmarke darf nicht Autos für alle anbieten. Aber ein Hersteller, unter dessen Fittichen ein Auto gebaut

wird und der sich gleichwohl zu seinem Auto nicht bekennt, indem er ihm den Stern verweigert, der braucht sich nicht zu wundern, wenn er mit diesem widersprüchlichen Verhalten zur Erodierung beider (!) Marken beiträgt.

Auch die Verantwortlichen einer Marke, die mit der Mittelklasse identifiziert wird, sollten nicht erwarten, dass irgendjemand deren Luxusautos ernst nimmt, geschweige denn sie kauft.

Wer Brandingstrategien ‚fährt‘, der muss definieren. Definieren heißt Grenzen ziehen. Strategieverantwortliche könnten bei den philosophierenden Griechen der Antike erfahren, dass sich das Wesen der Dinge erst aus ihren Grenzen bestimmt. Die Grenze definiert und sie gibt auch einem Unternehmen seine Identität, d. h. sein Wesen. Integrierte Technologiekonzerne, wie global streuende Unternehmen, verwässern und pervertieren ihre Marken nicht nur bis zur Unkenntlichkeit, sondern bis zur negativen Kaufentscheidungshilfe. Wer seiner Marke, d. h. seinem eigenen Charakter zuwiderhandelt, und damit die Werte und Tugenden aufs Spiel setzt, die über Jahrzehnte gewachsen sind, und nicht mehr an den Produkten orientiert ist, sondern an der Profitabilität der gegenwärtigen Märkte und der Kaufkraft bestimmter Bevölkerungsgruppen, der vergisst, dass es – und das gilt nicht nur aus der Sicht der Marke – nicht darum geht immer größer und profitabler, sondern immer besser zu werden. Der Ort für dieses ‚besser‘ ist das Produkt und sein Maßstab ist der Kunde. Es ist kein Zufall, dass das millionenschwere Engagement von Mercedes-Benz in der Formel 1 sich nach Angaben der Nürnberger Marktforschungsgesellschaft nur bedingt auszahlt. In einer Umfrage äußerten 34,5 % der Befragten die Ansicht, dass Qualität und Technik der Rennwagen den Serienfahrzeugen nicht zu Gute kämen. „Mercedes erzielt damit das schlechteste Ergebnis aller untersuchten Marken der Formel 1.“¹⁹ Wenige wird es verwundern, dass der Imagetransfer bei BMW deutlich besser abschneidet.

Nachdrücklich zu unterstützen ist die Orientierung auf Qualität wie sie in der Aussage des ehemaligen Mercedes-Chefs, Eckhard Cordes, zum Ausdruck kommt: „Qualität wird im Mittelpunkt all meiner Anstrengung stehen ... Ich fühle mich persönlich dafür verantwortlich ... dass dieses Qualitätsversprechen eingehalten wird.“ Hier zeigt sich in der Realität, dass das Selbstverständliche immer wieder wesentlich bedacht werden muss. Selbstverständlich ist Qualität nicht *der* Erfolgsgarant aber ohne Qualität ist an beständigen Erfolg überhaupt nicht zu denken.

Der Maßstab ist das Produkt und dessen Fähigkeit die Charakteristika der Marke zu verkörpern. Von daher ist es ein Trugschluss zu glauben, dass es gelingen wird, zur bleibenden Attraktivitätssteigerung des SMART beizutragen, wenn u. a. (Reorganisation des Vertriebs) so Cordes „bei den Marketingaufwendungen nachgelegt wird“ (Vgl. Stuttgarter Zeitung, Nr. 7, 2005, S. 9). Wenn ein Modell nicht so läuft, wie man es geplant hat, dann kann das vielerlei Gründe haben und manchmal kann es auch am Marketing liegen. Auch gute Produkte verkaufen sich selten von alleine, und gutes Marketing vermag ein Produkt nachdrücklich auf einem erhöhten Aufmerksamkeitsniveau zu halten. Vergessen werden sollte jedoch nicht:

Marketing ist ein Werkzeug und kein Zaubermittel. Es kann Produkte unterstützen, doch es kann kein Produkt besser machen als es ist und es vermag vor allem nicht Strategiefehler zu neutralisieren und Kulturbrüche zu kaschieren.

Es gibt viele Möglichkeiten, Zahlen so zu präsentieren, dass sie einen Erfolg aufzeigen. Vor allem bei den so genannten „bereinigten Zahlen“ ist Vorsicht geboten. Für 2003 hat z. B. die Deutsche Bank nach bereinigten Zahlen eine Reduzierung der Erlöse von vier Prozent hinnehmen müssen und demgegenüber die Kosten um elf Prozent reduzieren können. „Die noch mal bereinigten ‚bereinigten Erträge‘ sind sogar um neun Prozent gestiegen. Damit hat die Bank den Trend, den ihre offiziellen Zahlen angeben, einfach umgekehrt und schön gerechnet.“ (Die Zeit, 19.02.2004, S. 30) Laut Gewinn- und Verlustrechnung, also ohne bereinigte und bereinigte „bereinigte“ Zahlen sind die Erträge der Deutschen Bank im Jahr 2003 um 20 Prozent gefallen, die Aufwendungen dagegen nur um 17 Prozent. „Auf gut Deutsch: Die Bank hat durch den Verkauf von Geschäftseinheiten und Stellenabbau mehr Umsatz verloren, als sie Kosten eingespart hat.“ (Ebd.)

In diesem Sinne ‚erfolgreich‘ ist sowohl ein Schüler, der zu Beginn eines Schuljahres sich vornimmt in jedem Schulfach mindestens die Note Zwei zu erzielen und dies erreicht, wie auch der Schüler, der sich vornimmt in einem Schuljahr nur solche Noten zu bekommen, mit denen seine Versetzung nicht gefährdet wird und dies ebenfalls erreicht. Beide werden das abgelaufene Schuljahr als *erfolgreich* bezeichnen. Unter Umständen sehen das die Eltern ein wenig anders, weil sie Erfolg anders bestimmen. Weiter gefasst ist Erfolg stets mit Vorteilen, mit persönlichem Nutzen assoziiert. Was dabei jeweilig unter Nutzen verstanden wird, ist so individuell,

wie die Motive und die Situation der jeweilig Handelnden. In jedem Fall spielt für die Bestimmung eines Erfolges, die dafür aufgewendete Mühe eine entscheidende Rolle. Und damit kommen allmählich die Schnäppchenerfolge in den Blick.

2.2 Erfolg – Schnäppchen sind überall

Was ein erfolgreiches Buch ist, darüber gibt es keine große Diskussion. Ein erfolgreiches Buch ist eines, das sich gut, d. h. auflagenstark verkauft. Ein erfolgreiches Unternehmen ist ein Unternehmen, das seine Produkte gut, d. h. mit Gewinn verkauft. Eine erfolgreiche Führungskraft ist eine, deren Mitarbeiter hervorragende Arbeitsleistungen abliefern. Je mehr, desto besser. Je mehr Auflage, je mehr Gewinn, je mehr Produktivität, desto besser, d. h. je erfolgreicher das Produkt, das Unternehmen, die Führungskraft. Stets wird in dieser Betrachtung des Erfolges ein *mehr* mit einem *besser* in Beziehung gebracht. Das Quantitative (mehr – weniger) wird zum Maßstab des Qualitativen (besser – schlechter). „Wir sind noch nicht die Nummer eins, doch wir sind auf dem Weg dorthin.“ so Ex-DaimlerChrysler Chef Jürgen Schrempp auf einer Pressekonferenz im Februar 2004. Erfolgreich ist der, der im ökonomischen Kontext sein Unternehmen unter die drei Besten seiner Branche platzieren kann. Im gesellschaftlichen Bereich wird Erfolg wahrgenommen mit „besser, intensiver, weiter, höher, attraktiver, etc.“. Erfolgreich wird stets assoziiert mit einem „mehr an...“. Ein nicht „mehr an...“ bedeutet nicht Stillstand sondern Rückschritt, d. h. Erfolglosigkeit. Durchschnittliches Wachstum reicht nicht mehr aus. Hohe, sehr hohe Renditen müssen erreicht werden, darin spiegelt sich Erfolg.

Je weniger Aufwand für den erwarteten Nutzen erbracht werden muss, umso größer ist der Erfolg. Die Ausrichtung des alltäglichen Lebens auf der Erfolgsleiter kann an der inflationären Verbreitung von Rabattmarken, Payback-Systemen und ähnlichen Erfolgswerkzeugen abgelesen werden. Die einfachste Form eines Erfolgserlebnisses ist dort feststellbar, wo der Aufwand für diesen Erfolg gegen Null strebt, z. B. immer da, wo ich für einen Artikel des täglichen Lebens weniger zu bezahlen habe als vorher. Mir und anderen verspricht der Radio-Spot der Fa. BMW im Februar 2004 für den Raum Stuttgart ein Schnäppchen nach dem anderen. Traumhaft preiswerte BMWs warten auf uns und traumhafte Höchstpreise

für meinen Gebrauchten ebenso. Fast wie im Märchen. Eine märchen-theoretische Meisterleistung liefert mir im Dezember 2004 auch die Kaufhof Warenhaus AG (Galeria Kaufhof) in das Haus. Ich erhalte unaufgefordert mit der Tagespost fünf Gutscheine mit je zehn Prozent Preisnachlass „auf einen Artikel Ihrer Wahl“. Das ist schön denke ich mir, ich will ja einen PC kaufen. Doch da fällt mir der kleine Stern beim Wort ‚Wahl‘ auf. Das Sternchen verweist in die Abgründe von Fußnotengrößen um die 6pt, die man von T-Online-Anzeigen und vom Jamba-Monatspaket kennt. Es heißt und ich bitte gleich um Nachsicht für ein längeres Zitat:

„Ausgenommen Medien-Welt, Kleinelektro, Fotowelt, www.galeria-kaufhof.de, Lebensmittel, Süßwaren, selbstständige Vertragspartner; DINEA Restaurants, Pfand, Tabakwaren, Zeitschriften, Bücher und Verlagserzeugnisse sowie Marken der Warengruppen: Damenmode (Apriori, Biba, Calvin Klein, Kaliko, Oasis), Herrenmode (Calvin Klein, Eterna, Joker, Tommy Hilfiger), Schuhe (Camel, Daniel Hechter, Gabor, Jette Joop, Lacoste, Rieker, Seibel), Lederwaren (Bree, Eastpak, Picard, Rimowa, Samsonite, Conti Oswaldo), Spielwaren (Nintendo, Sony), Uhren/Schmuck (Certina, Esprit, Festina, Rado, Armani, Diesel, Fossil, Swarowski), Sport (Eastpak, Lacoste, Schoeffel).“

Schade, kein PC dabei. Doch es gibt noch einen 5 % Gutschein für die Medien-Welt, Kleinelektro und Fotowelt. Leider gilt dieser wieder nicht für Saturn, (die werden ihre geizigen Gründe haben, denke ich mir – siehe auch unten), er gilt auch nicht für Loewe, Bose und nicht für Miele.

Die Ermäßigung gibt es auch nicht für jeden Kunden, sondern nur für diejenigen, die eine Paybackkarte haben. Die habe ich nicht, aber die könnte man gleich beantragen und dann, dann könnte ich endlich Geld ausgeben, damit ich fünf oder zehn Prozent sparen kann. Mit einigen kleinen Ausnahmen (siehe oben). Wenn das kein Erfolg ist.

Erfolge, die nahe an dieser Peinlichkeitsgrenze gebaut sind, finden sich auch häufig bei hektischen Rationalisierungsmaßnahmen, die den Personalbereich betreffen (und dort eine ganz andere Art von Pein erzeugen). Jeder eingesparte und wegrationalisierte Arbeitsplatz spart eine ganz konkrete Summe. So hat die Deutsche Bahn vor längerer Zeit im Güterbereich ihre Führungskräfte motiviert Arbeitsplätze einzusparen. Für jeden als überflüssig ausgewiesenen Arbeitsplatz wurde der verantwortlichen Führungskraft eine Prämie bezahlt. Die Prämie belief sich nach Angaben

der Transnet-Gewerkschaftszeitung *Münchner Schiene* bis zu 25% des Jahresgehaltes der Führungskraft. Da ist es nicht verwunderlich, wenn sich sehr schnell, sehr eindrucksvolle Erfolge einstellen.

Nicht nur in komplexen Systemen, wie es die Bahn ist, wäre es gut, wenn das Prädikat ‚erfolgreich‘ mit der Zeitachse korreliert würde. Die Berücksichtigung zeitlicher Faktoren könnte sensibel machen, für die Gefahr von vordergründig schnellen Einsparungen, die langfristig zu Misserfolgen und zu Mehrausgaben führen. So wird ganz und gar nicht zufällig in einer späteren Ausgabe der *Münchner Schiene* (Dezember 2003) berichtet, dass der Cargo-Bereich der Deutschen Bahn dringend Personal sucht. „Bis zu 1000 Euro sollen ... dem gezahlt werden, der Lokführer findet, die kurzfristig in Frankfurt und anderswo Dienst aufnehmen. ... Bei den Lokomotiven schaut es übrigens nicht viel besser aus. Nachdem immer mehr ältere Maschinen außer Dienst gestellt wurden, um Kosten zu sparen, ist man nun kurz davor, wieder Loks von Privatfirmen wie Lokpool oder Dispolok anzumieten, weil nicht mehr genug eigene Loks vorhanden sind.“ (MS, 2003, Nr. 12, S. 5)

2.3 Erfolg – Geiz ist geil und macht geil auf Geiz

■ Die erste Stufe des Erfolges: *Mehr für das Gleiche*.

Mehr für das Gleiche ist geil. Aber Geiz ist noch viel geiler. Das Geile liegt darin, dass ich für den ursprünglichen Preis nicht nur ein ‚mehr‘ erhalte, sondern dieses ‚noch mehr‘ für einen reduzierten Preis bekomme. In der ultima ratio *nichts* mehr zu bezahlen und *alles* zu bekommen. Hier wird in materiell gegenständlicher Perspektive ‚verwirklicht‘, was die Grundsehnsucht des Menschen anstrebt und von der christlichen Religion aufgenommen und in Aussicht gestellt ist: das eigene Selbst als unendlichen Wert anerkannt zu bekommen. Ob Gewinnbenachrichtigungen von Gewinnspielen, bei denen man nicht teilgenommen hat, ob ‚Gewinne‘ in der Nigeria-Connection, oder zu traumhaft günstigen Konditionen mit Bus oder Flug nach Paris oder London. Mann/Frau nimmt da auch gerne horrende Umwege und Umstände in Kauf, die „so schlimm gar nicht waren“. Man will und bekommt *alles*, *aber günstig*. Nicht nur *Alltours* verspricht genau das für seine Kunden. Kunden, denen es ziemlich egal ist, wo sie sind, Hauptsache Urlaub.

Einer meiner ehemaligen Vorgesetzten bei der Deutschen Bundesbahn fährt mir bei dieser Werbung regelmäßig in das Bewusstsein. Er war immer sagenhaft stolz, irgendjemanden zu kennen, der irgendwo die Ware aus Nobelboutiquen ein paar Monate später zu sagenhaft reduzierten Preisen verkaufte. „Meine Freundin hatte dasselbe an wie Frau X, aber um 60-80% reduziert!“

Dasselbe Schauspiel in der Schönheitsindustrie. Wo mit aufklärerischer, triumphaler Pose darauf hingewiesen wird, dass irgendeine ALDI oder Lidl-Creme genauso gut, wenn nicht besser bei der Stiftung Warentest abgeschnitten hat, als irgendeine Nobel-Creme der Fa. XY. Auch hier stellt sich schnell der Erfolg ein, für weniger (Geld) mehr (Gesundheit/Schönheit) bekommen zu haben. Doch nicht ganz abwegig ist die Vermutung, dass bei genügend großem finanziellen Spielraum und gegen alle rationale Einsicht die teurere Creme gekauft werden würde. Denn der Kauf weist die Zugehörigkeit zu einer bestimmten finanziellen Klasse aus. Mann/Frau geht es nicht (nur) um das Produkt, sondern um das Gefühl dazuzugehören, wenn sie dieses Produkt kaufen können. Das führt zu einer kurzfristigen Befriedigung und – noch viel wichtiger – zur langfristigen positiven Verbindung einer Marke mit der Kundenbefindlichkeit. (zu *Corporate Branding Strategien* unten).

Neben dem gegen Null strebenden Aufwand, liegt das Schema von Erfolg im Rahmen der Schnäppchenwelle darin, einem anderen einen Schaden anzudichten und sich selbst als clever genug darzustellen, diesen Schaden vermieden zu haben. So bin ich eben schlauer, erfolgreicher als andere. „Ich bin doch nicht [so] blöd [wie andere].“ Ich habe dasselbe für weniger bekommen.

Das Gefühl des Erfolges ist verbunden mit Schadenfreude. Schnäppchen werden inszeniert und viele sprechen auf sie an, die gerade keinen Erfolg haben. Anders und böse formuliert: Der Erfolg der Erfolglosen ist das Schnäppchen.

- Die zweite Stufe des Erfolges: *Immer mehr für immer weniger.*

Wenn in *finanzieller Hinsicht* jemand stets mehr nimmt als er gibt, kann von ‚Knauserigkeit‘ gesprochen werden. Wo das Bestreben stets mehr zu nehmen als zu geben zu einer *umfassenden Haltung* ausgedehnt ist, da ist es angebracht von ‚Geiz‘ zu sprechen. Geiz ist eine Charakterhaltung,

die durchweg negativ wahrgenommen wird. Geiz ist in der christlichen Religion ein Vergehen gegen Gott und insofern eine Sünde. Sie ist keine beliebige Sünde, sondern sie gehört neben Hochmut, Neid, Zorn Trägheit, Völlerei und Wollust zu den so genannten „Sieben Todsünden“. Erst im 7. Jahrhundert wurde Habgier mit Geiz übersetzt. In der Lutherübersetzung des Neuen Testaments lautet Lukas 12,15: „Und er sprach zu ihnen: Sehet zu und hütet euch vor dem Geiz; denn niemand lebt davon, dass er viele Güter hat.“ In der sog. Einheitsübersetzung lautet der Vers: „Dann sagte er zu den Leuten: Gebt acht, hütet euch vor jeder Art von Habgier. Denn der Sinn des Lebens besteht nicht darin, dass ein Mensch aufgrund seines großen Vermögens im Überfluss lebt.“

Mit Geiz wird nicht nur das finanzielle Gebaren eines Menschen angesprochen, sondern die gesamte Art und Weise seines Verhaltens. Es ist sein Charakter geizig zu sein. Aristoteles bestimmt den Geiz als Extrem der Freigebigkeit. Das andere Extrem der Freigebigkeit ist die Verschwendung.

Die Freigebigkeit selbst wird als Tugend bestimmt, als lobenswerte Verhaltensweise, die dadurch charakterisiert wird, dass der, der freigebig ist, „seinem Vermögen gemäß ausgibt und wofür er soll“ (Aristoteles, NE, 1120b).

Von der Freigebigkeit wird gesagt, dass sie am ehesten zur Freundschaft führt. Der Geiz ist ein Missverhältnis im Geben und Nehmen. Der Geiz ist nach Aristoteles unheilbar. „Er ist auch dem Menschen angeborener als die Verschwendung. Denn die meisten Leute sind eher habsüchtig als zum Geben bereit. Der Geiz erstreckt sich über vieles und hat viele Formen. Es scheint nämlich viele Arten von Geiz zu geben. Er besteht in zwei Dingen, dem Mangel im Geben und dem Übermaß im Nehmen“ (NE 1121b).

Somit kann festgestellt werden: Eine lebensabträgliche Verhaltensweise des Menschen, eine Untugend (ein Laster), wird in Verdrängungsmärkten als Aufmerksamkeitsindikator benutzt. Jenseits aller ethischen Bewertungsfragen könnte diese Strategie nachvollziehbar sein, wenn es darum ginge, Einzelprodukte bzw. Saisonartikel zu bewerben. Doch darum geht es hier gerade nicht! Hier geht es um die Gestaltung einer Markenidentität, d. h. um eine langfristige Wahrnehmung eines Markennamens und einer damit verbundenen Emotionalisierung. Die Marke ‚Nivea‘ verkörpert eine derartige Identität. Unterschiedliche Produkte strahlen einen gemeinsamen emotionalen und intellektuellen Befindlichkeits- und Werteraum aus. Unter-

nehmen bzw. ihre Marke oder das Unternehmen selbst als Marke, werden im Idealfall korporierte Subjekte mit personalen und transpersonalen Wertassoziationen.

Dadurch beinhalten sog. *Corporate Branding Strategien* eine grundlegend andere Aufgabe als konkrete Produktwerbung und werden zu einer höchst riskanten Sache, bei der es sehr viel leichter möglich ist zu verlieren als zu gewinnen. In Branding-Strategien geht es um die Vermittlung von Werten. „Ich kaufe also bin ich“ wird modifiziert zu: „Ich kaufe das, wer ich sein möchte“.²⁰ Entscheidend sind nicht die Produkte, sondern der Wert, den wir diesen beimessen. Stets ist jedes Produkt und jedes Objekt in einen lebensweltlichen Bewandniszusammenhang eingebettet, der von unserem Selbst- und Weltverstehen gestaltet ist. Ich kaufe entsprechend meiner Sinn- und daraus folgenden Werteausrichtung. Werte sind Ausdruck privater oder gesellschaftlicher Präferenzen. Werte kommen immer vor als Werthierarchien, die die Lebensvollzüge von Menschen orientieren und gewichten. In meinen Werthierarchien kommt zum Ausdruck wer ich sein möchte und wie ich mir Welt und gelücktes Leben vorstelle.

Die Entwicklung einer Markenidentität scheint einfach zu sein, wenn lediglich auf die formale Struktur einer Corporate Branding Strategie geachtet wird. An erster Stelle steht die Formulierung der Kernwerte, also die Entscheidung über die zu markierenden Werte, dann folgen Produktqualität, Werbe- und Sponsoringauftritt, Design der Markenarchitektur, soziale und ökologische Nachhaltigkeit, Corporate Giving, Integrität des Topmanagements und Issue Management (Vgl. Palazzo, S. 25). Doch damit sind die Werte lediglich auf dem Papier. Ob sie jemals wirksam werden oder zur Fassade verkommen ist grundgelegt und entscheidet sich – und das hat Claus Koch in nicht zu überbietender Deutlichkeit formuliert – an der gelebten Unternehmenskultur. „Die integrierte Markenkommunikation beginnt bei der Unternehmenskultur. Nicht früher und nicht später. Unternehmenskultur kann nur entstehen, wenn sich ein Unternehmen oder eine Institution neben der wirtschaftlichen Verantwortung freiwillig auch zur ethischen Verantwortung bekennt. Das bezieht sich freilich nicht nur auf die Produkte und Leistungen, sondern natürlich auch auf die Unternehmensführung, Mitarbeiter und gesellschaftliche Verantwortung. Aus diesen Aspekten kann das Unternehmen Kultur entwickeln und sich dann an den erarbeiteten und verankerten Werten orientieren. Und aus dieser Kultur erwächst der Charakter – die Voraussetzung für eine unverwechselbare, eindeutige Identität. Sie ist der Ursprung für Kontinuität, Stärke, Veränderung. Wenn diese Grundvoraussetzungen erfüllt sind, lohnt es

sich, über integrierte Markenkommunikation nachzudenken.“ (Claus Koch, Absatzwirtschaft, S. 58)

Im Bestfall werden nicht neue Werte kreiert, sondern bereits existierende Werte eines Unternehmens, die im positiven Sinn im „Werk“ am Werk waren, werden extrahiert. Darin zeigt sich ein entscheidendes Moment der Glaubwürdigkeit solcher ‚Branding Strategien‘: Den propagierten Werten muss entsprochen werden und diese Glaubwürdigkeit kann nicht per Order oder ‚Kommunikation‘ eingeführt und nicht im Hau-Ruck-Verfahren durchgesetzt werden. Es scheint, dass die Konsumenten ein feines Gespür haben, wer es mit Ethik ernst meint und wer sie nur als Marketinginstrument nutzt.²¹ Der moralische Verantwortungsbereich lässt sich nicht auf einen bestimmten, z.B. nur den produzierenden Bereich des Unternehmens begrenzen, sondern erstreckt sich auf die gesamten Unternehmensvollzüge, und seien sie noch so virtuell.

Wer mit Moral agiert, wird an der Moral gemessen. Ethik ist kein Trendgeschäft – auch wenn es im Moment den Anschein hat. Das, was die Marke erschafft, schlägt auf den gesamten Unternehmenskontext zurück.

Werte dienen der Orientierung des faktischen Lebens. Werteorientierung ist ein Hilfsmittel, mit dessen Hilfe geglücktes Leben erreicht werden soll. Alle Werte sind insofern positiv besetzt, weil sie auf das Glück, auf die Erfüllung des Menschen bezogen sind. Wer unter Marketinggesichtspunkten eine Wertewelt entwickelt, der darf fast alles, aber eines nie: mit negativen Werten Identität bilden wollen. Wenn es um die langfristige Emotionalisierung von Werten und die Identifizierung dieser mit Unternehmen und Produkten geht, müssen unter allen Umständen negative Verknüpfungen ausgeschlossen werden. Auch wenn der populäre Slogan ‚Geiz ist geil‘ aus dem Bauch heraus geboren wurde und er zur Popularität von Saturn nachweislich beigetragen hat. Von einer zu langen Verwendung oder gar Markierung von Saturn mit ‚Geiz ist geil‘ ist nachdrücklich abzuraten. Was aus dem Bauch kommt, ist wohl authentisch, aber *langfristig* (und die Berücksichtigung der Zeit ist ein wesentliches Ingrediens einer Branding Strategie) kommt man mit der Hinzunahme von Hirn weiter.

Geiz wird negativ assoziiert und eine ebensolche Ausstrahlung erzeugen, einfach deshalb, weil er den realen Anforderungen, die zu

■ einem geglü ckten Leben führen können entgegensteht. Wer geizig ist, minimiert seine Chancen glücklich zu werden.

Ein einfaches Gedankenexperiment vermag das Gesagte von anderer Seite her noch einmal zu verdeutlichen: Unterstellt wird, dass ein junger Mensch durch das Sehen eines einzigen Werbespots in seiner gesamten Persönlichkeitsstruktur festgelegt würde. Es wird ein Mitarbeiter für eine Abteilung gesucht. Zwei Bewerber melden sich, einer von beiden muss genommen werden. Der eine ist geprägt durch ‚Ich bin doch nicht blöd‘ der andere durch ‚Geiz ist geil‘. Zuzugeben ist, dass ein Besserwisser der Media-Markt-Generation einem ganz schön auf die Nerven gehen würde. Wäre es aber eine echte Frage, wer genommen würde, wenn Wert auf eine *längere* Zusammenarbeit gelegt wird?

Es ist mit Holger Jung von der Werbeagentur JungvonMatt anzumerken, dass manche Aufregung bei Werbespots ziemlich gekünstelt wirkt ‚mein Haus, mein Pferd, meine Frau‘ und gerade ethisch hochbedenkliche Werbung wenig Widerspruch erfährt, wie z. B. die Verknüpfung der Sicherheit und des Erhaltes von Regenwald mit dem Kauf (und wohl auch der Konsumierung) von Bier eines bestimmten Unternehmens. Aus der Mikroperspektive des Spots werden durch die individuelle Nutzenoptimierung zugleich die Vorteile eines Dritten befördert. Aus dieser Perspektive wäre ein Biertrinker genötigt nicht nur das Produkt dieses Unternehmens zu kaufen, sondern er müsste immer mehr kaufen, damit das Unternehmen möglichst viel Regenwald retten kann - oder jetzt Bolzplätze einrichten kann. Eine eventuell vorhandene Einsicht in die soziale Verantwortung eines Unternehmens wird hier durch die entsprechende Marketingmaßnahme konterkariert.

Zurück zum Geiz. Wer mit dieser konkreten Moral agiert, wird mit dieser Moral gemessen. Die Sprache ist mächtig und erschöpft sich nicht als Lieferant berechenbarer Einbahnkommunikation. Die langfristigen Folgen für ein Unternehmen sind nicht absehbar und werden nicht immer so ausfallen, wie es gewünscht wird. Wer mit ‚Geiz ist geil‘ wirbt, der wird selbst mit geizig assoziiert. Der Laden ist geizig und habgierig gegenüber seinen Mitarbeitern und seinen Kunden. Dieser Inhalt lässt sich nicht nur *auch* aus dem Text heraus lesen, er ist die Konsequenz, wenn Geiz geil ist. Eine Untersuchung der Computerzeitschrift PC-Welt 12/04²² zeigt, dass bei der Mehrzahl der untersuchten Produkte, die Preise bei Saturn höher sind als bei der Holding-Tochter Media-Markt.

Eine langfristige und erfolgreiche *Markierung* benötigt Erfahrung und sie erfordert Zeit. Sie erfordert Glaubwürdigkeit und ist getragen von Werten, die einer positiven, lebensförderlichen und gemeinschaftsbildenden Grundorientierung entsprechen.

Wer aber hat oder gibt sich noch Zeit? Ständiger Wechsel scheint doch gerade *das* Erkennungszeichen der Werbebranche zu sein. Doch das ist mittlerweile differenzierter zu sehen. David Aker, Fachmann für Markenstrategie, antwortet in einem Interview mit der Zeitschrift *absatzwirtschaft*, (Juli/04, S.28f) auf die Frage, wie es überhaupt möglich sein kann, von Markenmanagern gute Arbeit zu erwarten, wenn diese davon ausgehen müssen, dass sie nur 23 Monate Zeit haben, bevor sie gefeuert werden. Das besagt eine veröffentlichte Studie von Spencer Stuart und Advertising Age. Antwort Aker: „Das ist schon ein großes Problem. Es existiert ein großer Druck auf die Erzielung kurzfristiger Ergebnisse, getrieben von der Shareholder-Value-Theorie. Theoretisch hat sie Recht, aber in der Praxis wirkt sie schädlich, weil sie den Menschen dazu zwingt nur in Vierteljahresreserträgen zu denken. Die wirklich guten Unternehmen haben nun erkannt, dass sie Vermögenswerte für die Zukunft aufbauen müssen. ... Unilever beispielsweise teilte seine Marketing-Gruppe in drei Komponenten.

- Die erste ist die Marketing-Management-Komponente, die kurzfristig in Zeiträumen bis zwölf Monaten denkt.
- Die zweite Komponente ist eine Marken-Entwicklungs-Komponente, die zwölf bis 36 Monate weit denkt.
- Dann gibt es noch eine Innovations-Komponente mit einem Zeit-horizont von mehr als 24 Monaten.

Einen anderen Weg ging Nestlé, das einen Brand Champion ... für jeden seiner etablierten Marken einsetzte ... [so] gibt es ein Vorstandsmitglied, das jeweils für eine Marke verantwortlich ist. Seine Aufgabe ist es sicherzustellen, dass die kurzfristigen Aktivitäten letztlich nicht die Marke zerstören.“

Nicht nur erfolgreiches Marketing benötigt Zeit und Erfahrung.

3 Erfolg als „Ich über Andere“

3.1 Erfolg – wenn der Bessere überlebt

Erfolgreich ist immer der, der sich schneller anpasst. Vergangener Erfolg enthält keine Garantie für eine erfolgreiche Zukunft. Das zeigt das Schicksal der Dinosaurier, die für sehr lange Zeit die Erde beherrschten, ein wahres non-plus-ultra einer Erfolgsstory lieferten und dann doch den flexibleren, effizienteren, kleineren Einheiten Platz machen mussten.

Mit solchen Sätzen lässt sich problemlos ein neues Paradigma, mindestens aber ein neuer Trend in der Mitarbeiterführung oder Organisationslehre ausrufen. Die oben genannten Sätze strahlen eine hohe suggestive Überzeugungskraft aus, denn sie sind gesichert durch die Ergebnisse von Verhaltensforschung und Evolutionstheorie. Was für die Natur gilt, gilt doch auch für ein Unternehmen. Oder? Keine Frage scheint es für Arnold Weissman zu sein, der einen Artikel überschreibt „Universalprinzipien des Erfolgs. Was Manager von der Natur lernen können.“ Konsequenter lautet die Überschrift des ersten Kapitels: „Die Natur als Lehrmeister“.²³

„Wer überlebt, war angepasst.“ Wer könnte diesem Satz widersprechen? Doch so eingängig sich diese Denkmuster geben, sie generieren doch Widersprüchliches und letztlich Unsinniges. Was kann an Resultaten und Handlungsvorgaben erwartet werden, wenn menschliche Bezüge mit nicht-menschlichen Strukturen gleichgesetzt werden? Handlungsanweisungen, die aus nicht-menschlichen Kategorien hergeleitet werden, erzeugen stets un-menschliche Strukturen, für die darin handelnden *Personen*.

Es bleibt festzuhalten: Weder sind Unternehmen Dinosaurier, noch sind deren Mitarbeiter bzw. Führungsverantwortliche kannibalistisch orientierte Prähominiden aus dem Holozän, auch wenn es doch gelegentlich den Anschein hat, dass einigen Exemplaren das Überleben bis in die Gegenwart gelungen ist. Doch im Ernst:

Wer mit Evolutionsparadigmen und Methoden der Verhaltensforschung unternehmerische Gegenwart und personales Handeln untersucht

und interpretiert, der sieht einiges richtig, übersieht vieles und verbaut mögliche Zukunft vollständig. Wer den Evolutionsgedanken als Basis einer Zukunft nimmt, landet da, wo er hergekommen ist, in der Vergangenheit.

Die angestrebte Zielvorstellung und die daraus resultierenden Handlungsanweisungen werden doch nur wieder in denselben Kategorien von Kampf, Überleben, Gewinnen, Verlieren etc. gedacht, und werden entsprechend diesen Kategorien ablaufen.

Sprache beschreibt nicht nur, sondern sie schreibt. Sie schreibt vor, d. h. sie wirkt, indem sie Denkräume eröffnet oder verschließt. In radikaler und Widerspruch herausfordernder Weise vertritt Christian Scholz ein Gesellschaftskonzept, das auf der Basis darwinistischen Denkens ruht. Scholz (*1952) ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes. Neben seinem Lehrstuhl betreibt er seine Unternehmensberatung, die ‚Prisma Prof. Scholz GmbH‘. Er ist Direktor des Europa-Instituts und des Instituts für Managementkompetenz (imk) an der Universität des Saarlandes. Er ist Mitglied in diversen Fachverbänden und Gesellschaften, unter anderem im Vorstand der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik (GWS) sowie im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.

Christian Scholz hat im Jahr 2003 mit seinem Buch *Spieler ohne Stammplatzgarantie* einem breiteren Publikum die Wortschöpfung „Darwiportunismus“ bekannt gemacht. Scholz ist der Ansicht, dass sich moderne Arbeitswelten und ihre Akteure nicht nur durch evolutionäre Strategien und Verhaltensweisen erklären, sondern auch beeinflussen lassen. Wer im Schema evolutionärer Praktiken taktiert und sich gegebenen Situationen anzupassen weiß, der kann als Unternehmen wie als Mitarbeiter überleben. Wer sich evolutionären Verhaltensmustern widersetzt oder sie verleugnet, der wird verlieren. Man kann diese Strukturen als moralisch unbefriedigend bewerten und sich über die Schlechtigkeit der Welt beklagen, aber damit wird die normative Kraft des Faktischen eben nicht außer Kraft gesetzt. Der erfolgreichere Weg liegt darin, das Positive in dieser Situation zu sehen. Wer dies vermag, dem sind nach Scholz „faszinierende Möglichkeiten“ eröffnet.

Unternehmen wie Unternehmer sind Lebewesen, die der evolutionären Logik folgen. Egal ob Ron Sommer oder Jürgen Schrempp. „Sie alle erklären Darwinismus implizit zu ihrem obersten Leitmotiv“ ... Egal, ob einzelwirt-

schaftlich, gesamtwirtschaftlich oder eingebettet in den globalen Kontext: Marktradikalität entwickelte und entwickelt sich immer mehr zum dominanten Faktor.“ (Scholz, Forschung, S. 28) Die darwinistische Komponente zeigt sich öffentlich im Gegeneinanderausspielen von Produktionsstätten der Automobilbranche.

Wenn Unternehmen darwinistisch agieren, dann haben Mitarbeiter opportunistisch zu reagieren. Opportunistisches Verhalten bedeutet in jeder Situation den eigenen Vorteil zuerst im Auge zu haben. Aus der Sicht des Opportunisten sind Unternehmen Felder, in denen er seinen Vorteil zu mehren sucht. Sind die Felder abgeerntet, die Fleischtöpfe leer, dann geht es zum nächsten Unternehmen. Opportunität findet sich beim aufgeblähten Projektmanager, der viele Projekte startet und wenige beendet, sie findet sich beim notorischen Ja-Sager, der damit allen Problemen aus dem Weg geht, genauso wie beim despotischen Vorgesetzten und beim windschlüpfrigen Mitarbeiter, dem es immer wieder gelingt, bei der Verteilung von Arbeit außen vor zu bleiben. In darwiportunistischen Zeiten ist es schon mal gestattet, zur Mehrung des eigenen Nutzens, den Schaden des Unternehmens bzw. der anderen Mitarbeiter billigend in Kauf zu nehmen.

Nach Scholz sind Darwinismus wie Opportunismus zwar sozial geächtet, doch dessen ungeachtet, existent und wirksam. Erklären, das eigentliche Geschäft eines Wissenschaftlers, ist Scholz zu wenig. „Die Aufgabe der Forschung ist es hier, diesen Entwicklungsprozess nicht nur beobachtend zu begleiten, sondern auch aktiv empfehlend einzugreifen. Eine Welt ‚ohne Stammplatzgarantie‘? Vielleicht gewöhnungsbedürftig, vielleicht reizvoll, vielleicht langfristig sinnvoll, vielleicht – bei entsprechender Ausgestaltung – auch lebens- und liebenswert.“ (Ebd., S. 33) Scholz ist überzeugt, dass der Darwiportunismus „dem Einzelnen beeindruckende Chancen zur Selbstverwirklichung bietet“ (Ebd., S. 235).

Paradigma unternehmerischer Realität ist der Fußballverein, der streng nach darwinistischer Lehre geführt wird. Wer keine Spitzenleistung bringt fliegt raus. Aus diesem Blickwinkel ist es nicht verwunderlich, dass Scholz den FC Bayern München als Galionsfigur nutzt und nicht Bremen oder Freiburg. Wenn das Unternehmen ein evolutionär orientierter Fußballverein ist, dann sind nach darwiportunistischem Verständnis die Mitarbeiter dementsprechend opportunistisch orientierte Fußballspieler. Ihren Überlebenserfolg können sie nur sichern, indem sie „fokussierte Kompetenzstrategien“ entwerfen. Dazu werden eine professionelle Analyse der eigenen Stärken, eine Intensivierung dieser Stärkern und eine ebensolche Verteidigung gefordert. „Optimales Portfolio-Management bedeu-

tet permanent zu überprüfen, ob und inwieweit neue Kompetenzen möglicherweise dem Portfolio zugefügt, bestehende Kompetenzen ausgebaut und schließlich nicht mehr marktfähige Kompetenzen aus dem Portfolio entnommen werden sollten.“ (Scholz, S. 150)

So ändert sich der Lebenslauf permanent, und es verschwinden die zwei Semester Kunstgeschichte oder das eine Jahr Entwicklungshilfe, weil sie irritieren und den Anforderungen eines „fokussierten Kompetenzprofils“ eher abträglich sind. Doch der Mensch lebt nicht vom Brot allein, auch für den Sinn muss gesorgt werden. Deshalb wird das persönliche Kompetenzprofil angereichert und abgeschmeckt mit einer soliden „Ich-Aktien-Mischung aus Karriere-Aktien und Sinn-Aktien“ (Ebd.) Bei den Karriere-Aktien ist es klar, da geht es ums Geldverdienen als Mittel wirtschaftlicher Existenzhaltung und Existenzsteigerung. Sind die Karriere-Aktien für die äußere Unabhängigkeit zuständig, dienen die Sinn-Aktien der inneren Unabhängigkeit. „Die Sinn-Aktie impliziert ... Sinnschaffung als individuelle, konstruktivistische Aktivität“ (S. 151). Jeder macht sich seinen Sinn und sein Glück selbst. „Ich schmiede mir mein eigenes Glück“ sagt die Computerspielefigur *Lara Croft* im vierten Teil der Tomb-Raider Serie. „Der individuelle Lebensentwurf mit seinen individuellen Verhaltensmustern, hängt vom individuellen Wertesystem ab.“ (S.140) Doch das wird im darwiportunistischen System in sehr rigider Weise festgelegt. D. h. eine individuelle Wertegestaltung kann gerade *nicht* vollzogen werden. Die Evolution bestimmt nämlich, wofür es sich zu leben lohnt, und was ‚gewinnen‘ und ‚verlieren‘ heißt. Sinnkonstruktion geschieht in Abhängigkeit einer evolutionär bestimmten Umwelt und einer darauf basierenden Selbstausslegung des Menschen als *animal rationale*.

Die Modulpalette des Aktiendepots kann variieren, doch alle Bausteine des Gewinners im Darwiportunismus kommen darin überein, dass sie „im Wesentlichen dem logischen und dem kommunizierbaren Begriff von Strategiefindung entsprechen.“ (Ebd.) Strategie ist die Kunst der Heerführung, der geschickten Kampfplanung. Wie kann der Sieg errungen werden, und wie sind die Ressourcen zu planen und einzusetzen, damit der Sieg über andere erreicht wird? Es darf vermutet werden, dass Scholz nicht aus bloßen Opportunitätsgründen im Vorstand der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik (GWS) sitzt.

Auch die Rede vom Team ist Gerede. Teammitglieder sind Verbündete auf Zeit. Sie sind moderne Söldner, die bei einer neuen Chance diese auch auf Kosten der Firma zu nutzen haben. Es ist wie beim Fußball. „Teamorientierung ist zwar wichtig, zählt sich aber empirisch betrachtet

nicht aus: Mannschaftsdienliche Spieler haben noch in den seltensten Fällen Karriere gemacht.“ (Ebd., S. 157)

Einschub. Der Wechsel des Trainers Felix Magath vom VfB Stuttgart zum FC Bayern München. Das Streben nach mehr, besser und erfolgreicher war auch beim Wechsel von Felix Magath zu beobachten. Vor allem die Diskussion um die Legalität und Moralität des Wechsels war bezeichnend. Der Alt-VfB-Spieler Buffy Ettmayer stellte im dritten Programm des SWR vehement klar, dass Magath wechseln musste. So eine Chance kommt nie wieder etc. Er wäre ja blöd gewesen. Was sollen in diesen Situationen noch Verträge? Und in der Tat: Es fällt einem schwer zu sagen, dass man es trotz allem für falsch hält. Weniger aus juristischen Gründen, mehr hinsichtlich der beruflichen Qualifikation von Felix Magath selbst. Felix Magath zeigt in München, dass er mit einer Spitzenmannschaft zu Recht kommt. In Stuttgart hätte er zeigen können, wie man aus einer guten Mannschaft eine Spitzenmannschaft formt und diese beständig an der Spitze hält. Das ist die anspruchsvollere Aufgabe.

Ich weiß nicht, was Kalle Schwarzenbeck macht, aber ohne ihn wäre der frühere fußballerische Erfolg des jetzt noch vielfältig aktiven Fußballkaisers nicht so groß gewesen. Von Schwarzenbeck sprechen heute nicht viele. Aber die wenigen, die immer wieder genannt, gezeigt und vorgeführt werden (und immer mehr sich vorführen lassen), sind nur denkbar vor dem Hintergrund ihrer ‚Wasserträger‘. Und es ist keineswegs entschieden, ob multimediale Präsenz gleichzusetzen ist mit dem, was Erfolg heißt. Erfolg ist in medialen Zeiten korreliert mit der Fähigkeit Aufmerksamkeit zu binden. Doch wie sich diese Aufmerksamkeit auswirkt, d. h. die öffentliche Wahrnehmung bestimmt, das kann sich ändern. Stimmungen sind wechselhaft. Auch Boris Becker erzeugt immer noch Aufmerksamkeit, wenn auch eine anders geartete, im Vergleich zu seiner aktiven Sportzeit. Wieder andere Aufmerksamkeit generiert Michael Jackson.

Egoistisch zu sein ist gut. Zuviel davon bringt jedoch Nachteile. Die Analyse evolutionärer Abläufe verbietet einen zu ausgeprägten Individualismus. Fußballspieler sind zwar Opportunisten pur – so Scholz – aber zu stark dürfen sie es auch nicht sein, denn ein Team ohne Erfolg schadet allen.

Darum wird ein zweites Paradigma eingeführt. Es wird von einem Vogelschwarm geliefert. Mindestabstand, Bewegungsanpassung und Mittelpunktswahrung sind der Vögel bzw. Mitarbeiter Mindestpflicht, will man nicht von außen abgeschossen werden und nach innen kollisionsfrei agieren.

Das Buch von Scholz ist für junge Menschen gedacht, die flexibel, frei und ungehindert die Empfehlung bekommen, sich den ‚Naturbedingungen‘ des erfolgreichen Lebens anzupassen. Es ist nicht für den so genannten Kunden des Arbeitsamtes, der allmählich seine Kundennummer auswendig kennt und sich überlegt, ob er nicht den „Panzerknackern“ gleich, einen roten Pullover mit der entsprechenden Zahlen- und Buchstabenkombination tragen sollte. Das Buch ist für Gewinner, nicht für Menschen, die sich im Scheitern erfahren. Verlierer gibt es im Spiel. Doch das Leben ist kein Spiel. Menschen, die sich im Scheitern erfahren, die alles gemacht haben, was so gesagt wurde, was man machen sollte, um ‚employabel‘ zu sein, die richtige Ausbildung abgeschlossen, die richtige Lehre gemacht, das richtige Studium absolviert haben, flexibel sind bis ins Rückgrat und doch keine richtige Stelle bekommen nicht einmal eine falsche, für die gibt es nach Scholz weder Weg noch Ausweg. Allenfalls den Rat sich noch intensiver um die Intensivierung der Flexibilitätsbemühung zu kümmern: wechsele deine Kompetenzen, aktualisiere deine Portfoliozusammenstellung usw. usw. Solche Ratschläge ähneln dem Versuch einen Zug erreichen zu wollen, der gerade dann abfährt, wenn wir am Gleis 13 erfahren, dass dieser heute auf Gleis 16 abfährt. Der Globalisierungszug ist für eine Vielzahl von Menschen dadurch gekennzeichnet, dass sie zwar pünktlich gekommen sind, aber am falschen Bahnsteig auf die Abfahrt des Zuges warten.

Aus so genannter ‚wissenschaftlicher‘, beschreibender Perspektive kann auch eine zynisch karikierende Beschreibung eines Sachverhalts nachvollziehbar sein. Einem Wissenschaftler kann es nicht vorgeworfen werden, dass der Teil seiner Wirklichkeitsbeschreibung, für den er sich als Wissenschaftler interessiert, alles andere als positiv erfahren und bewertet wird.

Doch Scholz will ausdrücklich mehr als beschreiben, er will aktiv empfehlend eingreifen (Vgl. S. 33). Wer eingreifen will, der muss Handeln und Handeln geschieht stets im Rahmen von Wertvorstellungen. Die Frage nach der Rechtfertigung von Werten bzw. ihrer Durchsetzung führt in die Ethik. Deshalb kommt sie unvermeidlich, auch bei Scholz, die Ethik.

■ Was soll Ethik in der Evolution?

Nicht nur der Ethiker wird sich darüber wundern und fragen: Was soll Ethik in einem evolutionären Paradigma? Wer Wirtschaft und ihre Akteure in evolutionären Kategorien begreift, muss – wenn er seinem Ansatz treu bleiben will – vermeintlich soziale Phänomene im System des Biologischen denken. Doch bei Scholz heißt es explizit: „Gerade weil Darwiportunismus empirisch nachweisbar und somit existent ist, muss man die Frage nach der ethischen Vertretbarkeit stellen.“ (S. 217)

Als beschreibender Fachwissenschaftler ist eine ethische Beurteilung zu unterlassen bzw. sie klar von der Beschreibung zu trennen. Die Begründung der Einführung der ethischen Problematik wird von Scholz durch die Differenzierung des Menschen von Tier und Pflanze begründet. „Anders als Tiere und Pflanzen in der Natur haben Menschen eine soziale Grundverpflichtung.“ (S. 218)

Doch das bloße Anderssein begründet noch nichts. Das ist nur ein Faktum. Doch aus einem Faktum (einem Ist) lässt sich eine moralische Verpflichtung (ein Sollen) nicht gültig ableiten. Warum also sollen Menschen, die – als Naturwesen – der gleichen Natur angehören wie Tiere und Pflanzen auch, moralisch sein? Dieser Frage stellt sich auch Scholz und er beantwortet sie folgendermaßen: „Die einfachste Variante für eine Antwort besteht im Rückgriff auf simplen Eigennutz“ (S. 218). Doch dafür braucht es keine Ethik. Aus subjektiv-egoistischer Perspektive ist die Berücksichtigung ethischer Prinzipien eher mit einer Zunahme von Schwierigkeiten verbunden. Maximaler Eigennutz lässt sich effizienter unter Ausschaltung jeglicher Ethik generieren. Darin ist doch der darwiportunistische Pudelskern der Gegenwart enthalten, zumindest in Scholzscher Perspektive. Pudel und andere Tierverbände benötigen keine Ethik. Doch auch in ihnen findet sich Verhalten, das als ‚eigennützig‘ interpretiert werden kann. Jedes Aufziehen von Jungen generiert einem Rudel Eigennutz. Jedes symbiotische System steigert individuellen Eigennutz.

In einer philosophischen Ethik geht es überhaupt nicht um Eigennutz, sondern um die generelle ‚Richtigkeit‘ von Handlung. Die ethische Frage lautet nicht: Soll ich dieses tun, weil es mir nutzt und jenes lassen, weil es mir schadet? Sondern darum, ob ich etwas tun soll, weil es gut ist. Und wenn eine Handlung von einer Person gewissentlich als gut erkannt wird, dann ist sie von dieser zu tun, auch wenn das alltägliche Ich sich damit Nachteile einzuhandeln glaubt.

Jede Rechtfertigung vor uns selbst oder anderen, warum wir etwas *nicht* getan haben, *was wir gewissentlich hätten tun sollen*, zeigt den unbedingten Anspruch und seine generelle Verbindlichkeit das Gute zu tun und das Böse zu lassen. Diesem ‚moralischen‘ Sein (dem es auch zu ‚verdanken‘ ist, unmoralisch handeln zu können) kann sich die Person nicht entledigen, es ist ja ihr Sein, ihre ontologische Existenzbedingung. Sie kann davor fliehen (siehe unten). Doch die ‚Befreiung‘ von der Selbstverantwortlichkeit würde das Ende ihres Personseins bedeuten. In der Selbstverantwortlichkeit, die zugleich ihre Einzigartigkeit und Stellvertretungsunmöglichkeit hervortreten lässt, zeigt sich die Besonderheit der ‚ethischen‘ Person, die jenseits eines Tierorganismus-, Trieb- und Ausle-sedenkens angesiedelt ist.

Nur in einem Lebewesen, das zwar in der Natur verwurzelt ist und doch nicht in ihr seinen Stand hat; sich nicht durch seine materiale Beschaffenheit bestimmt, sondern sich seiner wesenhaft geistigen Existenz bewusst ist und sich trotz aller faktischen Unfreiheit (und gerade dadurch) als freies Wesen erfährt, hat Moralität ihren Platz und das Nachdenken über sie einen Sinn. Nur in einem Wesen, das immer schon in und nach moralischen Grundkategorien seine Existenz orientiert, kann sich eine übertriebene und als moralisch ‚böse‘ zu bezeichnende Orientierung auf Eigennützigkeit ausbilden.

Nur da, wo Darwinismus gerade *nicht* das personale Fundament und den maßgeblichen Orientierungshorizont bildet, ist es möglich darwinistisches Gedankengut als Mittel zum Zweck einer Profitsteigerung zu nutzen. Nur dort hat die Warnung von Scholz einen Sinn, darauf zu achten, „dass die Organisation als Ganzes Fähigkeiten entwickelt, die sie in die Lage versetzt, Darwinismus angemessen einzusetzen und mit Opportunismus angemessen umzugehen“ (Scholz, S. 213). Doch da, wo eine ethische Grundorientierung immer schon anerkannt ist (und sie bleibt anerkannt auch im Zuwiderhandeln) verliert das darwinistische Paradigma seine Erklärungs- und Legitimationsfunktion.

Auch Scholz kennt die Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit Unternehmenserfolg und Erfolg der Mitarbeiter möglich sind. Es gilt „das Unternehmen mit einer für die Mitarbeiter akzeptablen Identität auszustatten, die Sinn stiftet und die zumindest temporär das Gefühl des positiven Umfeld aufkommen lässt: Mitarbeiter haben heute wie gestern den Wunsch nach emotionaler Bindung – vielleicht kurzfristiger, vielleicht mit

anderer Identität, vielleicht in anderer Form. Und Unternehmen brauchen qualifizierte und verlässliche Mitarbeiter. Dies erfordert Dialog und Dialogbereitschaft bei allen Akteuren.“ (S 236) „Nur: Immer mehr feste Mitarbeiter werden entlassen und Unternehmen arbeiten mit schrumpfender Stammebelegschaft. Es ist aber erwiesen, dass eine nach außen und nach innen spürbare Unternehmenskultur immer einen stabilen Kern von Mitarbeitern voraussetzt.“ (S. 17)

Wer, wie Scholz, eine Verrohung der Sitten zwischen Unternehmer und Mitarbeiter konstatiert, benutzt moralische Maßstäbe. „An dieser Stelle zeigt sich, dass Ethik sehr wohl eine Rolle spielt, allerdings muss das Postulat nach ethischer Vertretbarkeit für alle Akteure gelten. Unternehmen und Mitarbeiter müssen sich an die Spielregeln halten, aber wohlgemerkt: beide!“ (Scholz, S. 219) Wo Menschen zu Verlierern werden müssen (es ist ein Naturphänomen) damit andere zu Gewinnern werden können, liegt nicht nur eine verkehrte Konzeption ökonomischen Handelns vor, sondern eine inhumane, d. h. unmenschliche Vorstellung über eine Gesellschaft, die aus Menschen besteht, deren Eigenart es ist Freiheitswesen – Person – zu sein.

3.2 Erfolg – ohne Erfahrung?

Die Deutsche Bank hat vordergründig nichts am Hut mit evolutionären Strategien. Ihr Thema ist der Erfolg, ob meiner als Kunde oder ihrer als Unternehmen ist nicht immer so ganz klar. Erfolg, so wird mir gegenwärtig (März 2005) erzählt „ist zur richtigen Zeit das Richtige zu tun.“ Ungenauigkeit scheint bei der Frage des Erfolgs Prinzip zu sein. Wenn man von etwas sagt, was es ist, dann bestimmt man sein Wesen. Die Geige *ist* ein Musikinstrument. Der Meterstab *ist* ein Maßstab. Erfolg *ist* ... doch die Deutsche Bank sagt im Spot nicht *was* Erfolg ist, sondern *wie*, unter welchen Bedingungen, er sich einstellt. Nämlich dann, „wenn zur richtigen Zeit, das Richtige“ getan wird. Die Frage nach dem Sein des Erfolges übergeht der Fernsehspot nicht zufällig. In der zweiten Jahreshälfte des Jahres 2004, kurz vor dem Wetter im ZDF, war die Bank noch bemüht mir dezidiert in Erinnerung zu bringen, dass es an der Zeit sei, meinen Ertragswinkel zu steigern. Erfolg war damals die Summe richtiger Entscheidungen. Mit starken mathematischen Assoziationen ging die Kurve nach oben. Wenn Erfolg die Summe richtiger Entscheidungen ist, dann

müssen auch die Handlungen, die zur Umsetzung der dazu notwendigen Entscheidungen dienen, durch strategische und systematische Rationalitätsstrukturen ausgezeichnet sein. Eben wie beim Schachspiel.²⁴

■ Die Tugenden der Schachspieler sind die Tugenden der Banker.

Doch das Bild des Schachspiels enthält hermeneutisch mehr, als nur die edle und sportliche Auseinandersetzung von Individuen, im Kleide glänzender Intellektualität. Es zeigt in herausragender Weise die ökonomistische Denkschablone (Vgl. H. Rust), mit der Erfolgs- und Führungsfragen in den neoklassischen Wirtschaftswissenschaften angegangen werden und welches Bild des Menschen diesem Denken zu Grunde liegt. Im Bild des Schachspiels kommt sehr deutlich *die* Fähigkeit des Menschen zum Ausdruck, die ihn in seiner ‚klassischen‘ Wesensdefinition bestimmt. Der Mensch ist ein Lebewesen, wie andere auch. Er unterscheidet sich jedoch von anderen Lebewesen durch seine ausgeprägte Rationalität. Der Mensch ist ein *animal*, jedoch ein *animal rationale*. Der Mensch ist die Krönung der Schöpfung durch seine Rationalität. Und diese intellektuelle Rangdifferenzierung kommt in besonderer Weise im Schachspiel zum Ausdruck.

Doch seit einigen Jahren ist der Mensch beim Schachspiel immer öfter Zweiter. Der Zweite ist im Schachspiel der Verlierer. Konstruierte Intelligenzen, die nach komplizierten aber formalisierbaren Algorithmen ‚handeln‘, erreichen mehr ‚Leistung‘, als die besten Schachspieler der Welt mit professioneller Spielerfahrung. Daraus lässt sich ohne Zwang folgern:

■ Auf Erfahrung kommt es nicht mehr an, und wo es noch auf sie ankommt, da lässt sie sich substituieren.

Das bedeutet: Wenn zur erfolgreichen Bewältigung der Tätigkeiten eines Bankers dieselben Fähigkeiten wie die eines Schachspielers erforderlich sind, dann brauchen Banken keine Menschen mit Erfahrung, sondern Menschen mit überragenden rationalen ‚wissenschaftlichen‘ Fähigkeiten (Differenzierung, Analyse, Synthese, Vollständigkeit). Dass mit dem Verzicht auf Erfahrung auch die Identität einer Organisation zerstört wird, dieser Effekt kommt erst zeitlich verzögert zur Auswirkung und wird zu Beginn nicht als Nachteil empfunden.

Der Name Josef Ackermann war im Frühjahr und Sommer 2004 multimedial präsent. An diesem Namen und an dem von Klaus Esser kondensierten sich vielfältige und gegensätzliche Emotionen: Neid, Verachtung, Bewunderung etc. Sie sind nicht nur Repräsentanten des ‚Oben‘, sondern sind personifizierte Weisen einer bestimmten Form ökonomischen Handelns. In diesem Verständnis definiert sich Erfolg nicht nur in einer stetigen Steigerung des Ertrages innerhalb eines bestehenden Geschäftsfeldes, sondern in der permanenten Orientierung auf diejenigen Geschäftsfelder, die den höchsten Profit in kürzester Zeit erwarten lassen. Geschäftseinheiten, von denen erwartet wird, dass sie in kürzester Zeit besonders hohe Gewinne abwerfen, wird höchste Aufmerksamkeit zu Teil. Im Gegenzug werden Geschäftseinheiten, die nur durchschnittlichen Gewinn generieren, zurückgefahren, reorganisiert oder gleich geschlossen. Ob mit einem solchen Verhalten dem öffentlichen Auftrag der Banken „die Bürger dieses Landes mit ihren Dienstleistungen zu versorgen, und dies in redlicher Art“ noch entsprochen werden kann, darf mit Ludwig Poullain, dem ehemaligen Chef der Westdeutschen Landesbank, bezweifelt werden. In einer Aufsehen erregenden ‚ungehaltenen Rede‘²⁵ prangert Poullain den schleichenden moralischen Zerfallsprozess innerhalb der Gesellschaft an. Für ihn sind die Banken in aktiver und passiver Weise daran beteiligt.

In Zeiten, in denen es möglich war zu sagen: „New Economy ist für mich in erster Linie neues Denken“²⁶, zeitigt sich der Zeitgeist in Personen, die die Konsequenzen aus einem gewandelten Denken und Weltbild ziehen. Sie sind nicht Urheber, aber die willfähigen Werkzeuge und damit selbst zu einem Element der Herren Geist geworden, in dem die Zeiten sich bespiegeln.

Der Wandlungsprozess der Deutschen Bank ist weder am Verfahren gegen den derzeitigen Sprecher der Deutschen Bank festzumachen noch am Peanuts-Ausspruch von Hilmar Kopper, sondern darin, dass dies nicht mehr möglich ist, was einem ehemaligen Direktor der Deutschen Bank passierte:

„Ein ihm unbekannter Kongressteilnehmer hatte ihm bei einem Empfang auf den Kopf zugesagt: ‚Sie sind von der Deutschen Bank! Da brauch ich nur in den Saal rein kommen, da weiß ich, wer von der Deutschen Bank ist.‘ Heutzutage, so meint er: ‚Das können Sie heute nicht mehr. Sie konnten die rausfinden. Die waren irgendwie anders. ... Das ist vorbei. Sie unterscheiden sich nicht mehr. Wenn Sie sich aber nicht mehr unterscheiden, dann fangen Sie an, dass es nicht mehr 'ne Frage ist, welches Haus, sondern welches Zehntelprozent'.“ (Pauli, S. 120f)

Jörg Pauli, ehemaliger Direktor der Deutschen Bank, hat in einer Forschungsarbeit, die auf qualitativen Interviews beruht, das Beziehungsende zwischen der Deutschen Bank und acht leitenden Mitarbeitern (Direktoren/innen) untersucht. Ihr Alter bei Eintritt in den so genannten Ruhestand variierte zwischen 55 und 61 Jahren. Die Unternehmenszugehörigkeit lag zwischen 22 und 43 Jahren. „Früh pensionierung bei Führungskräften. Zwischen Corporate Identity und Identität“ lautet der Titel der eindrücklichen Studie, die im Jahre 2000 an der Universität Frankfurt als Bd. 67 in der Reihe Kulturanthropologische Notizen veröffentlicht wurde.

Für einen der Interviewten ist der Kristallisationspunkt, an dem ein grundlegender Wandel in der Beziehung zwischen dem Unternehmen Deutsche Bank und seinen Mitarbeitern eingetreten ist, klar zu identifizieren. Die Übernahme von *Morgan Grenfell*. „Aber das nicht allein, weil das *angloamerikanische* Investment Banking sich von dem eigenen Unterschied, sondern weil die gesamte Verantwortungs- und Entscheidungsstruktur und damit die Leistungs- und Gehaltsstruktur erschüttert wurden – und mit ihnen das Wesen der Bank und ihr eigenes. Die Werte, für die in ihren Augen die Bank stand und für diese stets eingetreten waren, weil es auch ihre persönlichen waren, die ihnen unter den anderen Banken ihrer Meinung nach eine besondere Position gesichert hatten, diese Werte entschieden nicht mehr über das, was man tat oder nicht tat, was richtig oder falsch war.“ (Pauli, S. 162)

Welche Werte waren das? Pauli lässt einen Direktor berichten, der sich fünfzehn Jahre lang um ein großes Unternehmen bemühte, bis die Deutsche Bank endlich das Mandat erhielt, „und er ist davon überzeugt, dass man einen Kunden nur erwirbt und erhält, wenn man ihm den für ihn allerbesten Rat gibt, und der kann nur erteilt werden, wenn man den Kunden kontinuierlich über viele Jahre im wahrsten Sinne des Wortes begleitet“ (Ebd., S. 114).

Stetigkeit, Berechenbarkeit, vertrauensbasierte Kommunikation waren die Erfolgskriterien der Bank. Diese Kriterien spielen heute nicht nur eine untergeordnete Rolle, sondern gelten als Indikatoren starrer und institutionalisierter Verhältnisse und ebensolcher d. h. ‚veralteter‘ Mitarbeiter. So ließ sich ein Mitarbeiter sein Handeln und Planen vom Gegenüber bestimmen und war „völlig auf den anderen, den Kunden oder den Handelspartner eingestellt. Beziehungen zum Kunden oder zum potentiellen Kunden wurden über Jahre aufgebaut und gepflegt. In Beispielen, die ich hier aus Gründen der Vertraulichkeit nicht wiedergeben kann, hatten er und die Bank in der Vergangenheit in außerordentlich kurzen Zeiträumen

und unter hohem persönlichen Risiko Entscheidungen im Sinne des Kunden gefällt, die der Kunde, weil er selbst Fachmann war, zu würdigen und zu respektieren wusste. Dies schuf die Vertrauensbasis und die langjährigen Beziehungen, die die Deutsche Bank zur ersten Adresse machten und bewirkten, dass man diesem Namen ein so hohes Maß an Respekt entgegenbrachte.“ (Ebd., S. 120)

„Wissen ist zu ersetzen, Fachwissen muss ohnehin laufend den neuen Umständen und Erfordernissen angeglichen werden, aber der Führungsstil, der wesentlich zum Erfolg der Unternehmen beitrug und deren Persönlichkeit prägte, kann nicht erlernt werden, er wird weitergereicht. Im Falle einer normalen Altersstruktur der Mitarbeiter ist das ein natürlicher und alltäglicher Prozess. Im Falle einer drastischen, sprunghaften Verjüngung durch Frühpensionierung wird dieser Prozess unterbrochen, es entsteht eine Kluft, ein Vakuum. Dies wird sich als der wirkliche und schwerwiegende Verlust herausstellen, und die Unternehmen werden ihn beklagen.“ (Ebd., S. 116)

Aus dem Jahrbuch *Personalentwicklung und Weiterbildung 2004* ist zu entnehmen, dass seit Ende 2001 die Deutsche Bank im Rahmen einer integrativen Personalentwicklung so genannte *Know-how-Tandems* anstrebt. Know-how-Tandems sind als Reaktion auf unterschiedliche Entwicklungen entstanden. Einerseits wird der demographische Wandel allmählich konkret, d. h. die Rekrutierung junger Nachwuchskräfte wird schwieriger und der relative Anteil der Mitarbeiter in der zweiten Hälfte des Berufslebens steigt. „Als erfahrene Mitarbeiter, die sich in der zweiten Hälfte des Berufslebens befinden, werden Mitarbeiter ab einem Alter von etwa 45 Jahren bezeichnet.“ (Drewniak, S. 256)

Um den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Deutschen Bank in Zukunft sicherzustellen, wird vermehrt die Erfahrung und Produktivkraft der erfahrenen Mitarbeiter benötigt. „Gleichzeitig verfügen erfahrene Mitarbeiter über umfangreiches Know-how, das in der Vergangenheit nicht ausreichend wertgeschätzt und aktiviert wurde. Gut funktionierendes Wissensmanagement auf der Grundlage von durch Berufserfahrung erworbenem Wissen (Erfahrungswissen) ist heute aber ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Die Geschäftsstrategie der Kontinuität von Kundenbeziehungen, auch über Generationen hinweg, erfordert darüber hinaus Karrieremodelle, die ein kontinuierliches Wachsen mit dem Kun-

den beinhalten und auf eine langjährige Bindung der Mitarbeiter ausgerichtet sind.“ (Ebd., S. 257)

Wenn das, was hier von Ute Drewniak geschrieben wurde (Managerin in der Abteilung human-ressource Global Diversity) ernst gemeint ist, und die tatsächliche Personalpolitik der Deutschen Bank beschreibt und nicht nur Propaganda der Personalabteilung zur Rechtfertigung ihrer Existenz ist, dann kann man nur erstaunt zur Kenntnis nehmen, welche ‚Strategiewechsel‘ in einem Unternehmen mit Weltruf in nur wenigen Jahren vollzogen werden. Hier die mutwillige Verschleuderung, Entsorgung und Deponierung von Erfahrungsträgern durch eine ‚Personalpolitik‘ die im Hier und Jetzt des Augenblicks ihren Maßstab und ihre Berechtigung kennt und aus den Anforderungen eines Dreimonatsplans ‚zukunfts-taugliche‘ Konzepte entwirft. Und anschließend gilt wieder ‚kehrt marsch!‘. Erfahrung ist wieder angesagt. Oder ist es nur wieder einmal Zeit für das Gegenteil. Das bloße Gegenteil ist jedoch nicht das, was mit ‚schöpferischer Zerstörung‘ im Sinne Schumpeters gemeint ist. Einer der Direktoren im Gespräch mit Pauli: „ich habe das Gefühl, es wird in der Bank hinstrukturiert und es wird herstrukturiert. Die [Name einer Beratungsfirma] haben also fünfundzwanzig Banken umstrukturiert, und als sie fertig waren, haben sie gesagt: ‚Jetzt müssen wir in die andere Richtung.‘ Und dann haben sie das Ganze wieder umgedreht.“ (Pauli, S. 114)

3.3 Erfolg – ohne Erfahrung!

Lange Zeit wurde die Meinung vertreten, dass zum langfristigen Unternehmenserfolg Erfahrung gehöre. Nur wer die unternehmensrelevanten Sachverhalte in ausreichend langer Zeit ‚erfahren‘ habe, und sie dadurch kennen und verstehen lerne, sei in der Lage sein Handeln so auszurichten, dass es den Anforderungen der Sache entspricht. Er kann auf der Basis seiner erfahrungsorientierten Erkenntnis Ursachen setzen, deren Wirkungen als Erfolg bewertet werden können.

Sachverhalte kennen und verstehen lernen, ihren Anforderungen gerecht zu werden und sich ihren Konsequenzen zu stellen, – das haben alle Meister zu allen Zeiten erfahren, – geht nicht von Heute auf Morgen und nicht über Nacht. Dafür braucht es Erfahrung und Erfahrung benötigt Zeit. Doch Zeit ist ein knappes und teures Gut.

Mit dem Anbruch der *New Economy* schien dann endlich die Zeit gekommen, in der das Beharren auf Erfahrung ein untrügliches Kennzeichen beginnender Demenz war. Es war die Zeit, in der sich der ‚Fernsehopa‘, der seiner Enkelin ein Sparbuch zum Geburtstag schenkte, aufklären lassen musste, wie man ‚heute‘ mit Geldanlagen umgeht. Die Prinzipien bisherigen erfolgreichen Wirtschaftens und der darin enthaltene Stellenwert der Erfahrung schienen ein für allemal außer Kraft gesetzt. Der Eindruck legte sich nahe, dass durch die explosionsartige Zunahme der Schnelligkeit wirtschaftlicher Veränderungsprozesse, die einzig adäquate Reaktionsmöglichkeit nur die sein konnte: Anpassung in ebensolcher Schnelligkeit.

Wer den Menschen als intellektuellen Affen nimmt, d. h. ihn wesentlich als Evolutionsprodukt begreift und vorstellt, der kommt sehr schnell zum Schluss: Alter ist langsam und Jugend ist schnell. Schnell ist gut. Langsam ist schlecht. Was viel Zeit braucht ist schlecht bzw. muss beschleunigt werden.

So muss auch Erfahrungswissen beschleunigt werden, d. h. es müssen effiziente Wege gesucht werden, um es zu transportieren, idealer Weise zu substituieren. Verstärkt wurde dieses Programm durch die Prämisse: Ökonomisch relevantes Wissen ist und kann nur sein: wissenschaftliches Wissen. Und wissenschaftliches Wissen ist gerade darin ausgezeichnet, dass es intersubjektiv ist, d. h. *nicht* an personale Erfahrung gebunden ist.

Aus diesen vermeintlich selbstverständlichen Gegebenheiten entspringt mühelos die Logik, die der Anzeige der Unternehmensberatung BCG (The Boston Consulting Group) unterlegt zu sein scheint. In ihr heißt es: „Entwickeln Sie zusammen mit einem traditionsreichen Konsumgüterhersteller in zwei Tagen eine Lösung für dessen Produktmanagement.“ Um das zu leisten braucht es keinen Abschluss und keine Erfahrung. Im Grunde, so hat es den Eindruck, ist Erfahrung eher hinderlich für die Arbeitsweise „der weltweit führenden Strategieberatung“, denn: „Bewerben können sich ambitionierte Universitätsstudentinnen und -studenten aller Fachrichtungen, Doktoranden und Young Professionals (max. 3 Jahre Berufserfahrung)“. (Die Zeit, Nr. 09, 2004, S. 73) Ein Jahr später dürfen es dann bis zu fünf Jahre Berufserfahrung sein.²⁷

Daraus ist zu folgern, dass die von Unternehmensberatungen vorgeschlagenen Problemlösungen allesamt unter einer entscheidenden Bedingung erarbeitet werden. Diese Bedingung wird zugleich als Qualitätskriterium interpretiert und vermarktet. Sie lautet: Alle Probleme, gleichgültig, ob sie sich in einem Industriebetrieb, im Einzelhandel, im Handwerk, einer Stadtverwaltung oder einem Krankenhaus bemerkbar machen und völlig unabhängig in welchem Bereich der unternehmensspezifischen Leistungserstellung sie auftreten, müssen sich in formalisierbare und operationalisierbare Kalküle übersetzen lassen. Wenn das nicht geht, müssen sie dazu gebracht werden.

Heerscharen von Unternehmensberatern vollziehen im Grunde nichts anderes, als im Schnellverfahren die vier Descartschen Regeln anzuwenden. Der Sesam-öffne-dich-Ruf der Berater ist die Suggestion der schnellen Lösung, im Kleide der wissenschaftlichen Methode. Und wenn die Kreuzritter der Globalisierung vor den Unternehmenstoren aufmarschieren, ihren Beamer aus dem Halfter ziehen, die Power-Point-Fahnen Himmel erheben und ihren Schlachtruf anstimmen:

Wir kommen im Namen der Wissenschaft
wir irren uns nie,
wir bringen dir die schnelle Lösung,
und nur wir wissen wie,

dann kann sich dem niemand widersetzen, der nicht in den Ruf eines zurückgebliebenen Ignoranten geraten will. Signalisiert doch die wissenschaftliche Methode Rationalität schlechthin.

Mit einer gewissen Süffisance kann dabei festgestellt werden, dass dabei die vermeintlich wertneutrale Wissenschaft als *der* Wert schlechthin gesetzt wird. Gerade in hektischen, flexiblen und unübersichtlichen Zeiten gewährt sie dem verunsicherten und zuweilen geschichts- und realitätslosen Manager Nachvollziehbarkeit, Seriosität und Vertrauenswürdigkeit, d. h. Wissen im Kleide der Empirie.

Wirtschaftlich angeschlagene und gefährdete Unternehmen reagieren wie Menschen, die sich einer Gefährdung ausgesetzt sehen: mit einer zunehmenden Verengung ihres Blickfeldes. Eine Begleiterscheinung von Furcht ist nicht selten ‚Kopflosigkeit‘. Angemessene Handlungsvollzüge,

die auf Zukunft orientiert sind, wie z. B. die Sorge um neue Produkte, werden durch den Blick auf die internen Strukturen des Unternehmens in den Hintergrund geschoben.

Bündel von Gegenmaßnahmen und ‚Paketen‘ werden angekündigt und geschnürt, die die ‚Zukunftstauglichkeit‘ wieder herstellen sollen. Den meisten dieser ‚strategischen Neupositionierungen‘ ist gemein, dass sie ‚Zukunftstauglichkeit‘ vorrangig mit einer manisch zu nennenden Suche nach Einsparungen, ‚Verschlankungen‘ und Reorganisationen innerhalb der Leistungserstellungsvorgänge gleichsetzen. Gespart wird um jeden Preis und nicht selten eben auch an den lebensnotwendigen Systemen. Lösungsformen dieser Art nennt der Psychoanalytiker Wolfgang Schmidbauer ‚kannibalistisch‘. Kannibalistische Lösungen zeichnen sich dadurch aus, dass „kurzfristige Lösungen auf langfristige Problemsteigerungen aufgebaut“ werden (Schmidbauer, S. 91).

■ Erfolg – und Beratung

Funktionen von Unternehmensberatungen lassen sich nach Alfred Kieser, dem ich hier im Wesentlichen folge, in *offizielle* und *latente* einteilen.

Zu den *offiziellen* Funktionen zählen nach ihm Wissenstransfer, Entwicklungs- und Innovationsfunktion, Wirtschaftlichkeitsfunktion, Legitimierungsfunktion, Kommunikations- und Durchsetzungsfunktion. „Berater sammeln Wissen über Praktiken, Methoden und Märkte und setzen es zur Bewältigung von Problemen ihrer Klienten ein. ... Da die Lösungen, die sich in Unternehmen bewährt haben, häufig nicht so recht auf die Probleme der Klienten passen, müssen innovative Weiterentwicklungen vorgenommen werden. ... Übersteigt der Umfang von [mengenmäßigen und qualitativen] Managementaufgaben die Kapazität eines Unternehmens, kann dieser Engpass ebenfalls mit Hilfe von Beratern überwunden werden. ... Das Hinzuziehen von Unternehmensberatern signalisiert bestimmten Stakeholdern (Eigentümern, Betriebsrat, Mitarbeitern, Politikern, Kunden), dass bei der Bearbeitung schwieriger Probleme größte Sorgfalt und Umsicht obwaltet, dass die besten der bekannten Verfahren zur Anwendung kommen. Gleichzeitig reduziert Beratung die Verantwortung der Manager. Für wichtige Projekte sind diese nicht mehr voll inhaltlich verantwortlich, sondern in erster Linie dafür, das richtige Beratungsunternehmen ausgewählt zu haben. Die Wahl eines großen und renommierten Bera-

tungsunternehmens ist kaum angreifbar. ... Berater sind Experten in Kommunikation. Mit gekonnt gestalteten Präsentationen und einer Rhetorik, die in vielen Einsätzen geschliffen wurde, überzeugen sie Betroffene von der Vorteilhaftigkeit geplanter Änderungen. Ihre Expertenmacht erleichtert die Herstellung von Konsens unter den verschiedenen Interessengruppen. Nicht zuletzt befördern auch die hohen Kosten der Unternehmensberatung die Durchsetzung. Wer viel Geld für Beratung ausgegeben hat, tut sich schwer mit der Rechtfertigung, weshalb er die gewonnenen Empfehlungen nicht umsetzt.“ (Kieser, S. 63f)

Die *latenten* Funktionen sieht Kieser in der Politikfunktion und Interpretationsfunktion von Beratung.

„Manager können durch Einsatz von Unternehmensberatern eigenen Projekten mehr Durchsetzungskraft verleihen – oder Projekte anderer Manager, welche die Überzeugungskraft ihres Projekts ebenfalls durch externe Expertise steigern wollen torpedieren. Mit Hilfe von Unternehmensberatungen werden nicht selten regelrechte Stellvertreterkriege geführt. ... Beratung als Hebel der internen Politik nimmt zu, *weil auf allen Ebenen des Managements der Konkurrenzkampf um Aufgaben, Aufträge und Karrieremöglichkeiten heftiger geworden ist.* Zum Teil liegt dies daran, dass flache Hierarchien Karrierechancen generell vermindern. ... Die Politikfunktion der Beratung ist auch gefragt, wenn die Berater die Rolle von Sündenböcken übernehmen, etwa bei umfassenden Freisetzungen. Der Berater schlägt den Abbau von 1000 Stellen vor, der Vorstand einigt sich mit dem Betriebsrat auf 650. ... Manager haben einen Bedarf an neutralen Gesprächspartnern, mit denen sie zusammen ihr Tun reflektieren und Ideen generieren können. Bereits die Bereitschaft von Beratern, als ‚Sound-board‘ zur Verfügung zu stehen, empfinden viele Manager als hilfreich und honorarwürdig. Die Wertschätzung steigt, wenn Berater ‚Philosophien‘ oder Interpretationen anzubieten haben, welchen den Managern zu neuen Einsichten verhelfen. So vermitteln z.B. einige Unternehmensberater ihren Klienten die Interpretation, dass Chaos im Unternehmen etwas ganz Natürliches ist und dass die Kunst der Führung gerade darin besteht, auf diesem Chaos zu surfen, und gerade nicht darin, es beseitigen zu wollen. Diese ‚Message‘ verhilft manchen Managern zu der wohlthuenden Annahme, als Führer erfolgreicher zu sein als sie bisher gedacht hatten.“ (Ebd.)

Unternehmensberater können helfen, neue Praktiken in ein Unternehmen einzuführen. Das bedeutet nicht notwendig, „*dass das Unternehmen durch Einsatz der neuen Verfahren seine Wettbewerbsposition verbessert*“ (Kieser, S. 65). Diesem Trugschluss zu entgehen ist schwer. Denn er ist auf einer zentralen Marketingstrategie fundiert, die dem Konsumenten stets versichert: Das Neue ist das Bessere. Dass mit der Einführung neuer Verfahren eine tatsächliche Verbesserung der Wettbewerbsposition eintritt, wird zwar indirekt vermittelt, doch es wird Gründe haben, warum im Beratergewerbe laut *Stuttgarter Zeitung* erfolgshonorierte Honorare „eher selten“ sind.

Auch die IHK-Region Stuttgart hat mit Beratern ihre Erfahrungen gemacht. „Sie hat, erzählt Andreas Richter, Hauptgeschäftsführer, vor einigen Jahren Roland Berger beauftragt, die Datenverarbeitung der Stuttgarter Kammer und der Kammern im Bezirk zu untersuchen und Verbesserungsvorschläge zu machen. Kosten: 1,6 Millionen Mark. Mit der Umsetzung der Vorschläge wurde die Boston Consulting beauftragt. Nach zwei Jahren musste das Projekt gestoppt werden, weil so gut wie nichts klappte. Mittlerweile kümmert sich eine eigene EDV-Tochter der IHK um die Datenverarbeitung – zu Richters Zufriedenheit.“ (Stuttgarter Zeitung, 24.01.2004, Nr. 19, S. 2)

Es stellt sich die Frage, ob die Übersetzung individueller, unternehmensspezifischer Sachverhalte, in allgemeine und operationalisierbare Kalküle nicht genau der entscheidende Fehler ist? Und wie im Fall der IHK zeigt es sich manchmal spät aber deutlich, dass sich die schnellen und powerpoint-tauglichen Lösungen bei der Umsetzung in die je konkrete Unternehmensrealität keineswegs Problem lösend, sondern Problem verschärfend auswirken.

Auch mit der Neutralität nehmen es manche Beratungsfirmen nicht immer genau, was unter Nutzenoptimierungsgesichtspunkten zwar nachvollziehbar ist, aber dadurch nicht tolerierbar wird. Auch den hehren Beratern scheint das Hemd näher zu sein als die Hose. Nach Hans Herbert von Arnim geht es nicht an, dass „Berater wie Berger oder andere in der Hartz-Kommission sitzen und dort Vorschläge machen, die die Bundesagentur für Arbeit nur mit auswärtiger Hilfe, sprich der Indienstnahme von

Beratern, umsetzen kann. Es ist kein Zustand, dass die Leute selbst in den Kommissionen sitzen und nachher die Aufträge einheimsen.“ (Ebd.)

Hinzu kommt: Beständiger Unternehmenserfolg kann nicht kopiert werden, er hat andere, eigene Wurzeln.

„Wirklich erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch originelle Lösungen aus, die in einem hohen Maße interdependent sind, d. h. sich gegenseitig bedingen. Außergewöhnlicher Erfolg kommt gerade durch ein schwer zu kopierendes ‚Andersartig-Sein‘ auf der ganzen Linie und nicht durch ein Streben nach einem ‚Besser-Sein‘ in einer Sammlung von Standard-Lösungsansätzen zustande.“ (Kieser, S. 65f)

Seggermann, Marbach und Werner entsprechen diesem Andersartig-Sein. Weitere Beispiele ‚heimlicher Gewinner‘ können bei Hermann Simon²⁸ nachgelesen werden. Die Gefahr ist groß, dass unternehmensfremde Beratungen mit ihrem *präformierten Blick auf Standardstrukturen* ausschließlich diese suchen und untersuchen und aus ihnen Vorschläge ableiten, ohne zu beachten, zu welchem Unternehmen diese Strukturen gehören. So wenig es *den* Menschen gibt, gibt es *das* Unternehmen. Individualität erschließt sich nicht in wenigen Tagen.

Darauf ist folgender Einwand möglich: Es mag ja zutreffen, dass jedes Unternehmen sein eigenes Profil, seine eigene Art und Weise hat zu existieren. Gut! Das sei akzeptiert. Doch ein Arzt muss auch nicht mit einem Sportler Bekanntschaft schließen und vermag doch festzustellen, worin die physischen Leistungshemmnisse liegen. Er kann darüber hinaus Empfehlungen geben, wie die physische und psychische Leistungsfähigkeit wieder hergestellt werden kann. Beratung geht analog vor: Beratung dient – um beim Sportler zu bleiben - zur Erhaltung oder Wiederherstellung einer optimalen Leistungsfähigkeit und ist als Schutz vor Überfettung zu begreifen.

Nebenbemerkung: Wer ökonomische Zusammenhänge in Sportmetaphern beschreibt, der hat mit einer gravierenden Folge zu rechnen. Erfolg wird stets als Sieg verstanden, der über andere zu erringen ist. Der Maßstab ist nicht das eigene Unternehmen, sondern stets der Konkurrent. Man kann ‚Erfolg‘ als Sieg über andere gleichsetzen, das sei unbestritten. Doch es bleibt zu fragen, ob damit langfristig dem Sinn und der Aufgabe des jeweiligen Un-

ternehmens und seiner Mitarbeiter gedient ist. Stets wird in der Sportmetapher unterschlagen, dass der Sport in ein kulturelles Umfeld eingebunden ist, das es ermöglicht, dass Sieger und Verlierer jede Saison wieder neu beginnen können.

Wird die Sportmetapher beibehalten, dann ist im Sinne einer Antwort auf den Einwand festzustellen, dass eine monomethodische bzw. monomedizinische Strukturanalyse, die eine externe Beratung anbietet, den unterschiedlichen Sportarten nicht gerecht wird. Auch wenn kein Sportler fett sein sollte, wird ein 5.000-Meterläufer oder Hochspringer im Regelfall anders aussehen als ein Kugelstoßer. Und bei Bogenschützen ist es wieder anders.

Wer alle Unternehmen mit demselben Maßstab von schlanker d. h. effizienter Organisation messen will, der wird unternehmerischer Wirklichkeit nicht gerecht. Leistungsfähig ist eine Abteilung immer da, wo ihr Beitrag zur Verwirklichung des Unternehmenssinnes unverzichtbar ist. Die effiziente Zahl von Mitarbeitern in einer Abteilung ist da gegeben, wo der Beitrag eines jeden einzelnen Mitarbeiters für die Verwirklichung des Unternehmenssinnes notwendig ist. Zukunftstauglich bleibt ein Unternehmen, wenn es der Personalschlüssel erlaubt, dass Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit über das bloß augenblickliche Funktionieren hinaus zum Denken kommen können.

Die Extreme von Schlank und Fett sind von außen sehr wohl feststellbar. Wer aber alle mit demselben Maßstab messen will, der nimmt ein abstraktes, durchschnittliches ‚Ideal‘ als Maßstab für Wirklichkeit. Der hat für alle Menschen dieser Welt dasselbe Idealgewicht und für alle Unternehmen dieselbe Organisationsstruktur.

■ Führungswissen und Wissensmanagement

Der typische Tagesablauf eines Senior-Consultant (Der Ausdruck *Senior* bezieht sich in diesem Fall auf ein Lebensalter unter 30) bei Booz Allen Hamilton vermag die spezifische Arbeitssituation eines Beraters verdeutlichen, die zwischen Erfolg und Stress, Leere und Ortlosigkeit oszilliert.

„Um sieben Uhr früh erwache ich im Hotel. Um wach zu werden, gönne ich mir ein paar Übungen im Fitnessraum. Um 08.30 Uhr bricht unser Berater-Team zum Klienten vor Ort auf. Hier genieße

ich den ersten Kaffee des Tages. Mit meinem Projektleiter bespreche ich den Arbeitsplan, ehe ich gegen neun den ersten Termin habe: ein Gespräch mit dem Abteilungs-Controller des Klienten. Für eine Analyse benötige ich Daten aus seinem SAP-System. Als ich zwei Stunden später in den Teamraum zurückkehre, finde ich eine E-Mail mit der Präsentation für den Projektleitungsausschuss am Nachmittag vor. Um halb eins unterbreche ich die üblichen Last-Minute-Änderungen an der Präsentation, um meinem Kollegen in die Kantine zu folgen – ein Sandwich muss sein.

Am Nachmittag treffen wir zu einer Konferenz mit unserem Partner aus Frankfurt zusammen. Vor ihm und den Vertretern des Klienten präsentiert unser Projektleiter die Zwischenergebnisse. Ich steuere hier und da Hintergrundinformationen ein. Gegen 17 Uhr folgt eine halbstündige Nachbearbeitung und die Planung der nächsten Wochen. Endlich kann ich loslegen, die neuen SAP-Daten in das Excel-Kostenmodell einzubauen, an dem ich seit einigen Tagen arbeite. Asiatische Köstlichkeiten vom Lieferservice sind eine willkommene Stärkung, ehe ich gegen 20 Uhr meinen zweistündigen Endspurt beginne: Morgen stimmen wir erste Kostendaten mit dem Kliententeam ab.“ (Unicum.Berufe 2/2003, S. 9)

Ständiges Unterwegssein und ausschließliche Fokussierung auf berufliche Belange führen zu Belastungen von privaten Beziehungen. Die Kollegen im Team bilden immer mehr den Fokus der Sozialbeziehungen. Mit den Aufzeichnungen eines 32-jährigen Strategieberaters zu dessen Berufsalltag Reisen, Termindruck und unermüdlicher Einsatz gegen die Uhr gehören, lassen sich diese Merkmale verdeutlichen.

„17:30 Zurück im Büro – natürlich klingelt wieder das Handy. Diesmal ist es seine Frau, mit der er jung verheiratet ist. Die beiden sehen sich nur am Wochenende, das gehört zum Berufsleben eines Beraters schon fast dazu. Für ein ausführliches Gespräch bleibt keine Zeit, da die Meetingergebnisse des Tages noch für den Auftraggeber zu protokollieren sind. ...

22:00 Der Vortrag ist noch rechtzeitig fertig geworden und kann per E-Mail an den Kunden verschickt werden. Zurück im Hotel sättigt der unvermeidliche doppelte Cheeseburger. Endlich Zeit, um in Ruhe über den Tag nachzudenken.“ (Böhm/Bücker S. 87)
Doch das Nachdenken wird unterbrochen. „Ein letztes Mal das

Telefon: Der Kunde bestätigt den Erhalt des Vortrags – er ist zufrieden.“ (Ebd.)

Selbstredend herrscht ein ausgeprägter Leistungsdruck. Eine Aussteigerin nennt 60-70 Stunden Arbeitszeit, eine Überhäufung von Terminen, der Zwang zur Vorspiegelung von Kompetenz und der allmähliche Übergang vom kollegial-orientierten Arbeitsstil zur Ellenbogenmentalität. Bei den halbjährlichen Leistungsbeurteilungen gibt es nur zwei Möglichkeiten: Bei McKinsey heißen sie ‚up or out‘ bei der Boston Consulting Group ‚grow or go‘. Doch die Wirkung ist stets dieselbe: „Die Firmenzugehörigkeit bei Firmen wie Mc Kinsey oder Boston Consulting beträgt im Schnitt knapp drei bis fünf Jahre.“ (Heflik, S.22)

Obwohl diese Lebensform ein hohes Maß an Erfahrungsmöglichkeiten bietet, wird durch die Projektdichte die Verarbeitung der Erlebnisse verhindert. Menschen in diesen Berufen erreichen ein Höchstmaß an Anpassungsfähigkeiten und werden mit Leistungen brillieren, die Analysen von vorgegebenen Organisations- und Denkmustern betreffen. Der immer und überall herrschende Zeitmangel und die verordnete Ortlosigkeit werden jedoch nachdrücklich ein gründliches Nachdenken über das Gesehene und Gehörte verhindern.

Der Aufschwung von Beratungsfirmen und die dadurch verbreitete Mentalität und Arbeitsweise ihres Vorgehens könnte eine Erklärungsmöglichkeit darstellen, weshalb ein bestimmtes Verständnis von Flexibilität und eine bestimmte Form schlussfolgernder Intelligenz den heutigen Maßstab beruflicher Kompetenz bilden. Die Prämisse dieses Denkens liegt in der Annahme, dass unternehmensrelevantes Wissen wissenschaftliches Wissen ist. Bei wissenschaftlich gewonnenem Wissen kommt es nicht auf den Forscher an, sondern auf die Methode. Der ausschließliche Bezug auf das *Wie* birgt eine Konsequenz, die zum Thema zurückführt: Erfahrung verliert ihren Stellenwert.

Auch das mit dem Lebensalter verbundene Erfahrungswissen, so die Mutmaßung, kann auf wissenschaftlich gesichertem Wege erarbeitet werden. Dazu ist die Erzeugung von Erfahrungswissen vom Erfahrungsträger unabhängig zu machen. Das abgelöste Erfahrungswissen kann ohne mühsame und langwierige Assimilierungsprozesse weitergegeben und ebenso einfach und rasch aufgenommen und angewendet werden. Der Erfahrungsträger wird endgültig überflüssig.

Bemerkenswert ist, dass zur gleichen Zeit, in der der Erfahrungsträger zunehmend wertlos wird, Wissen über die Lebenswelt zum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen wird.

Exkurs: Lebenserfahrung als wissenschaftliches Untersuchungsgebiet. Am 12. April des Jahres 2003 war in der Stuttgarter Zeitung unter der Rubrik *Beruf und Karriere* eine dpa Meldung abgedruckt. Ihre Überschrift lautete: „Führungsqualität als Motivationsfaktor“. Der Gegenstand der Meldung war der Abschluss einer empirischen Untersuchung des Meinungsforschungsunternehmens NFO Infratest München zu Motivation und Arbeitszufriedenheit. Zusammengefasst lautet das Ergebnis: „Die Verbundenheit von Mitarbeitern mit ihrem Betrieb hängt vor allem von den Führungsqualitäten der Vorgesetzten ab.“ (S. 53)²⁹

Wer solche *wissenschaftlichen* Erkenntnisse zur Kenntnis nimmt und bisher einigermaßen wachen Auges sein Leben geführt hat; wer selbst als so genannter Mitarbeiter beschäftigt war oder ist, und ein Minimum an Lebenserfahrung gewonnen hat, der wird angesichts dieser Ergebnisse mit Herbert Grönemeyer fragen wollen: ‚Was soll das?‘ Sind das nicht Erkenntnistrivialitäten niedrigsten Ranges? Selbstverständlichkeiten, die nicht einmal das Papier wert sind, auf dem sie gedruckt wurden? Wer wüsste denn nicht, dass eine Menge, ja beinahe alles am Vorgesetzten liegt. Für viele ist es kein Problem, sich ‚dank‘ der Hilfe ihrer Vorgesetzten, den religiösen Terminus der Hölle inhaltlich sehr konkret vorstellen zu können.

Doch vielleicht liegt meinem ‚Was soll das?‘ aber auch nur das Unvermögen zu Grunde, die Bedeutung wissenschaftlicher Erkenntnisbemühungen angemessen wahrzunehmen bzw. zu würdigen? Gerade bei jemandem, der sich schon jahrzehntelang den Denkweisen der Philosophie und Theologie aussetzt, wäre so etwas nicht ungewöhnlich. In einer Art Selbsteinwand soll eine Antwort entwickelt werden, die die Sinnhaftigkeit wissenschaftlicher Erkenntnisbemühungen im Bereich der Alltagserfahrungen rechtfertigt.

Ohne Zweifel haben schon einige – hoffentlich viele – die Erfahrung gemacht, dass ein neuer Vorgesetzter, der sich als Führungspersönlichkeit entpuppt, einen spürbaren Motivationsschub in eine Abteilung oder ein Unternehmen bringen kann. Ein gutes

Zeichen dafür ist, wenn man sich am Sonntagabend mental auf den kommenden Arbeitstag einstellt und sich daraufhin eine positive Gestimmtheit ausbreitet.

Eine *wissenschaftliche* Erkenntnisbemühung nimmt sich dieser persönlichen Erlebnisse, Erfahrungen, Urteile, Vorurteile und Vermutungen an und löst sie von den betreffenden Menschen ab um sie zu verobjektivieren. Die Verobjektivierung geschieht durch die Anwendung anerkannter, reproduzierbarer und intersubjektiv nachvollziehbarer Untersuchungsmethoden. Wenn eine wissenschaftliche Untersuchung individuelle Erfahrungen bestätigt, dann ist es eben keine bloß subjektive Erfahrung mehr, sondern nun kann es als wissenschaftlich gesichertes Erkenntnis ausgegeben werden: der Führende ist entscheidend.

Mit der wissenschaftlichen Nachweisbarkeit der Bedeutung des Vorgesetzten hört die Verwissenschaftlichungskette nicht auf. Jetzt fängt sie erst an und damit beginnen die eigentlichen Probleme. Denn, wenn die Bedeutung des Vorgesetzten *wissenschaftlich* gesichert werden kann, dann ist es auch möglich, durch entsprechende, *wissenschaftlich* geprüfte Methoden und Werkzeuge, Führung optimal zu planen und zu machen. Und genau in dieser Folgerung steckt der entscheidende Kurzschluss, der in seiner Tragweite immer noch nicht erkannt wird, und nicht nur auf das Führungsverständnis weit reichende Auswirkungen hat. Ein großer Teil der Weiterbildungsindustrie lebt von diesem Kurzschluss und sie lebt nicht schlecht davon (Vgl. Rohrhirsch, Führen 2002).

Die Verwissenschaftlichung von Alltagserfahrungen ist für die Interaktionen in Unternehmenskontexten zunehmend bedeutsamer geworden, weil die Akteure in Entscheidungsprozessen immer jünger wurden und dadurch immer weniger Lebenserfahrung in ihren Führungsalltag und die darin vorzunehmenden Entscheidungsprozesse einbringen können. Diese Leerstelle lebensweltlicher Erfahrung wird gefüllt durch Lehrinhalte wissenschaftlicher Studien über die Lebenswelt. Wissenschaftliche Ergebnisse dienen dazu, die eigenen, nicht gemachten Erfahrungen zu ersetzen. Wer aber auf Erfahrung verzichtet, verzichtet nicht nur auf Selbstdenken und Selbstreflexion, sondern auch auf das, was Erfahrung so wertvoll macht: die *Ausbildung* der eigenen Persönlichkeit.

- Annäherung an den Erfahrenen – oder was hat er, was der nur Intelligente niemals haben wird?

Erfahrungswissen beinhaltet die Möglichkeit des Selbstdenkens und der Selbstreflexion über die gemachten Erfahrungen. Werden sie verhindert, dann wird dadurch die Entstehung von Verantwortlichkeitsstrukturen gehemmt, die für Ausbildung eines Charakters eines Menschen notwendig sind.

Intelligenz und Wissen sind für eine erfolgreiche Unternehmensführung bzw. für optimale Führungsarbeit bei weitem nicht hinreichend. Personal- wie Unternehmensführung benötigen primär ‚Klugheit‘.

Personal- wie Unternehmensführung bewegen sich in Handlungskontexten. Diese sind charakterisiert durch zielgerichtete Interaktionen zwischen Personen. Aristoteles nennt die Menschen, die auch ohne „wissenschaftliches Wissen zum praktischen Handeln in verschiedenen Dingen geeigneter sind als die Wissenden, ... die Erfahrenen“ (Aristoteles, Nikomachische Ethik, 1141a 31). Erfahrung braucht Zeit und lässt sich nur durch Erfahrung gewinnen. Die Erfahrung gibt das, was den Klugen in diesem Sinne auszeichnet. Es ist die Kenntnis des Einzelnen. Klugheit ist nicht Bauernschläue, Klugheit ist die allmählich erworbene Fähigkeit zu ‚wissen‘, was in einer konkreten Situation getan werden kann, damit den Ansprüchen der ‚Sache‘ gut, d. h. *sach-gerecht* entsprochen wird.

Klugheit hat etwas mit dem Verstehen des Gegenstandsfeldes zu tun, mit seinen Eigentümlichkeiten, Anforderungen und Herangehensweisen. Auf personaler Ebene zeigt sich Klugheit bzw. ihr völliges Fehlen an der zunehmenden Bedeutsamkeit von Studien zur Mitarbeitermotivation, wie sie z.B. kürzlich von den Unternehmensberatungen Hewitt und Kienbaum vorgelegt wurden.

„In wachstumsstarken Unternehmen arbeiten besonders engagierte Mitarbeiter – und leisten einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg ihrer Brötchengeber. ... Die Ergebnisse der Studie stellen eine gängige Expertenmeinung vom Kopf auf die Füße. Nicht hohe Unternehmensgewinne führen zu größerem Engagement der Mitarbeiter, das Verhältnis ist in den meisten Fällen umgekehrt! Damit identifizieren Kienbaum und Hewitt Engagement als entscheidenden Wachstumstreiber.“ (Böcker, S. 49)³⁰ Als entscheidenden Faktor für Engagement identifiziert die Studie ein ‚mehr‘ an Kom-

munikation. Engagierte Mitarbeiter kennen die Ziele des Unternehmens und sie kennen die Rolle ihres Beitrages für dieses Ziel. Engagierte Mitarbeiter bekommen die Informationen die sie brauchen, um ihre Arbeit gut machen zu können und Unternehmen mit besonders engagierten Mitarbeitern befragen ihre Mitarbeiter doppelt so häufig wie andere gewöhnliche Unternehmen. „Ebenso spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle. In schnell wachsenden Unternehmen engagieren sie sich deutlich mehr, wirken als Vorbilder für die anderen Mitarbeiter, lassen sie spüren, dass das Unternehmen ihren Beitrag schätzt. ‚Mitarbeiter erzielen bessere Arbeitsergebnisse und identifizieren sich stärker mit Firmen, die ihrer Belegschaft eine höhere Wertschätzung entgegenbringen‘ sagt Jens Bäumer, Mitglied der Geschäftsleitung von Kienbaum.“ (Ebd.)

Ein ‚kluger‘ (d. h. sachverständiger) Mensch bräuchte für diese Erkenntnisse keine Umfrage. Er hätte es erfahren, dass der, der von anderen ernst genommen wird, dem etwas zugetraut wird, der seine Stärken verbessern kann und bei dem nicht permanent seine Schwächen thematisiert werden, der als Person und nicht als ‚Leistungsträger‘ wahrgenommen und behandelt wird, dass so einer von sich aus mehr leistet bzw. leisten will.

Ein ‚kluger‘ Mensch würde auch den ungeheuren Anspruch wahrnehmen, der hinter den interessanten Fakten steht. Es geht ja nicht nur darum mehr Kommunikation zu fordern, sondern endlich einmal zu begreifen welche *personalen* Anforderungen Kommunikation beinhaltet. Ein mehr an Kommunikation ist nicht gleichzusetzen mit einer Verdoppelung der E-Mailfrequenz. Gespräch bedeutet immer die ungeheure Zumutung der Einlassung und Aussetzung der eigenen Person in die Sache und in die Sicht von anderen über die Sache. Gesprächsführung ist Hörenkönnenlernen. Aus diesem Verständnis heraus kann es keine ‚neutrale‘ Führung geben. Wer glaubt, seine Person völlig aus dem Führungsalltag herausnehmen zu sollen, damit er möglichst ‚objektiv‘ wirkt, wirkt weder neutral noch objektiv, sondern kalt und unnahbar. Führung ist auf Verstehensprozesse fundiert und diese, das hat Martin Heidegger gezeigt, sind nie neutral. Verstehen ist immer befindliches Verstehen, d. h. ein gestimmtes Verstehen. *Sprechen ist immer sich aussprechen mit anderen über etwas.* Von daher sind die psychologischen Erkenntnisse über die

vielfältigen Dimensionen der Kommunikation fundiert und verstehbar, die die Leser in vielen Büchern zu Rhetorik und Führung finden.

Im Unternehmens- und Führungskontext – also in Handlungskontexten – geht es eben nicht um Aussagen oder Anweisungen, die dem Ideal einer empirisch orientierten Wissenschaft entsprechen oder um eine definitiv-exakte Informationsübermittlung, sondern um die Begegnung von Personen im weiter oben ausgeführten Sinne. Gerade im ökonomischen Kontext ist Führung in eine komplexe Situation eingebunden. Denn im unternehmerischen Kontext befinden sich die agierenden Personen in asymmetrischen Konstellationen. Die einen sind vorgesetzt oder weisungsbefugt, die anderen nachgeordnet oder weisungsgebunden. Auf personal-moralischer Ebene sind sie jedoch Gleiche, die in philosophischer Hinsicht konstitutiv-dialogisch aufeinander verwiesen sind.

„Ich habe mich doch klar genug ausgedrückt.“ Sätze dieser Art vernichten Motivation und Fragenwollen nachhaltig. Wo Personen mit Personen umgehen, die ihre Interaktionen auf die Sachebene begrenzen wollen, behandeln sie sich wie Informationen verarbeitende Ursache-Wirkungsmaschinen. Solche Maschinen werden auch Automaten genannt. Doch wer andere, sei es willentlich oder unbeabsichtigt wie Automaten behandelt, darf sich nicht wundern, wenn er das Äquivalent dieser Leistung bekommt, nämlich Automatenleistung.

So gesehen sind die Untersuchungen über die Lebenswelt mit ihren selbstverständlichen Ergebnissen und Resultaten keineswegs trivial und selbstverständlich. Sie legen nahe, dass es sich lohnen könnte, das Selbstverständliche in den thematischen Mittelpunkt zu stellen und sie zeigen den bleibenden, unverzichtbaren und alles entscheidenden Beitrag der Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens.

Deshalb, weil es die Menschen sind, die über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden, kommt es darauf an, sie *sachgemäß* zu begreifen und das heißt in ihrem Fall sie eben *nicht* als Sachen zu begreifen.

Unternehmen sind nicht mit operationalisierbaren und mathematisierbaren Kalkülen und Paradigmen zu begreifen. In Unternehmen agieren nicht nur Menschen, Unternehmen *sind* Handlungszusammenhänge und

-erfolge des Menschen. Unternehmen sind Ausdruck der Gestaltungskraft seines Willens. Ein Unternehmen ist der gestaltete Ausdruck von Menschen, die *in* ihrer Arbeit und *durch* sie, sich selbst begreifen und verstehen. In ihrer Arbeit, in ihren Werken äußern sie ihren Sinn.

So halte ich gegen alle fachwissenschaftlichen Erkenntnisse, Moden und Trends Unternehmen für sachlich angemessener begreifbar, wenn sie als *korporierte Personen* begriffen und verstanden werden. Als ein moralisches Subjekt, das vor sich und anderen Rechtfertigungsleistungen erbringen kann und muss. Als Handlungsträger erfährt es nicht nur Veränderung, sondern es ‚hat‘ eine Geschichte, d. h. ist durch seine Anfänge geprägt und kann sich dadurch entwickeln und orientieren. Die Bestimmung eines Unternehmens als *korporiertes moralisches Subjekt* verbietet von selbst populäre, schnelle und radikale Lösungen. Erst die Verwurzelung in einen Auftrag und die Übernahme einer Sendung ermöglichen es, produktive Flexibilität zu entwickeln.

■ Erfahrung ersetzt nichts, aber nichts ersetzt Erfahrung

Der Satz kann auch als Killerphrase eingesetzt werden – keine Frage. Der Satz kann als restaurativer Indikator einer ‚Früher-war-alles-viel-besser-Ideologie‘ missverstanden werden. Auch das ist möglich. Der Satz kann aber auch als Ergebnis eines Versuches gefasst werden, der die Substituierbarkeit von Erfahrung behauptete. Der Versuch ging erst kürzlich zu Ende und sein Scheitern darf konstatiert werden.

In den Zeiten der *New Economy* schien es nämlich tatsächlich so, dass niemand mehr Erfahrung benötigte, schon deshalb nicht, weil es für sie keine Zeit gab. Wirtschaft – so hieß es – ist zu schnell geworden; zu schnell, um der Erfahrung noch einen Stellenwert im Alltagsgeschehen einzuräumen. Für eine kurze Zeit konnte dieser Eindruck tatsächlich entstehen, als Firmen, gerade gegründet, in kürzester Zeit einen höheren Börsenwert ausweisen konnten, als eingeseessene, renommierte Unternehmen, die Jahr für Jahr eine stabile aber keine spektakuläre Dividende erwirtschafteten. Wofür Unternehmen bisher Jahrzehnte brauchten gelang in Zeiten der *New Economy* über Nacht. In einem Klima, in dem eine Ankündigung für die Tat und ein Plan für das Ergebnis gehalten wurde, war es nicht verwunderlich, dass sich für kurze Zeit die Ansicht breit machen konnte, dass Erfahrung, wenn nicht generell schon überflüssig, auf jeden Fall mittels Anhäufung theoretischen Wissens substituierbar wäre.

Doch Erfahrung ist nicht ersetzbar, nicht in technischen Bezügen und erst recht nicht in Personenrelationen.

Ein Beispiel: Bevor die Deutsche Bundesbahn zur Bahn AG wurde, war eine typische Lokführerkarriere *erfahrungsorientiert* ausgerichtet. Die Anfänger lernten im Rangier-, Güter- und Nahverkehr die verschiedenen Loktypen kennen und mit zunehmender Berufspraxis und Bewährung durften sie allmählich höherwertige Züge fahren. Mit einer jahrzehntelangen Erfahrung im Rücken war der Höhepunkt der Karriere die Verwendung im schnellen IC und TEE-Verkehr. Bei der Bahn AG wurden die Lokführer aufgeteilt in unterschiedliche Traktionsarten: Fernverkehr, Nahverkehr und Cargo. Jeder der drei Bereiche bildete seine Lokführer selbst aus, natürlich nur für die jeweilige Verkehrsart. So kam es, dass Berufsneulinge, die am Simulator wesentliche Kenntnisse ihres Berufes erlernten, nach relativ kurzer Zeit sich auf Führerständen von Hochgeschwindigkeitszügen im ICE und IC-Verkehr wieder fanden und die älteren und erfahreneren Kollegen im Güterverkehr ihrer Frühpensionierung entgegenfuhren. Das ging nicht lange gut. Mittlerweile holt der Fernverkehr seine Leute wieder vom Nahverkehr, nachdem sie dort gelernt und Praxis gewonnen haben. Auch die Trennung zwischen den einzelnen Traktionsarten ist wieder durchlässiger geworden. Was Hartmut Mehdorn am 28.09.04 vor Landtagsabgeordneten aus Nordrhein-Westfalen zum Thema Verhinderung von Unregelmäßigkeiten durch herbstliche Witterungseinflüsse (Vgl. Eisenbahn Magazin, 11/04, S. 7) sagte, gilt nicht nur für das Wetter. „Wir haben vieles wieder hervorgeholt, was sich schon früher bewährt hat, aber aus Rationalisierungsgründen platt gemacht wurde. Da schmunzeln unsere erfahrenen Bahner heute.“

Die Studie *Development of Talent Project* ging der Frage nach mit welchen Zeiträumen zu rechnen ist, um in bestimmten Gebieten Spitzenleistungen zu erbringen. Die Antwort: *Jahre!* Künstler, Pianisten, Schachspieler, Tennisspieler, Schwimmer, Mathematiker, Neurologen, Lehrer, Kellner, Verkäufer und Ingenieure brauchen, unabhängig von der Branche, ca. zehn bis 18 Jahre für berufliche Spitzenleistungen (Vgl. Buckingham/Coffman, S. 188f).

Erfahrung hat etwas mit der Zeit zu tun und Schnelligkeit nützt dabei nichts. Unverzichtbares Element von Spitzenleistungen ist neben Talent die Zeit. Wo Personen mit- und aneinander handeln, helfen Simulationen und Techniken wenig bis überhaupt nicht.

Zum Unternehmenserfolg gehört ein Wissen besonderer Art. Ein Wissen, das von der Person, die dieses Wissen *verkörpert*, nicht mehr getrennt werden kann. Jüngere Manager haben in der Regel ein mehr an Wissen im Gepäck. Doch für eine Unternehmens- bzw. Mitarbeiterführung zeigt sich, dass zwar Wissen eine unbedingt notwendige, aber keine hinreichende Erfolgsgrundlage ist. Eine bloße Zunahme des theoretischen Wissens ist zunächst einmal – und nicht nur im ökonomischen Kontext – völlig belanglos. Wer mehr Wissen hat, der kann nur mehr vergessen. Das mehr an Wissen wird da bedeutsam, wo jemand in der Lage ist, mit Hilfe seines Wissens problemgerecht zu agieren bzw. es problemorientiert zu generieren. Wissen ist kein Haben eines Bestandes, einem Sack gleich, der immer wieder aufgefüllt werden muss, sondern eine Seinsart des Menschen. ‚Wissen‘ in diesem Verständnis- und Erfahrungssinn gehört zum Charakter des Menschen.

Das eigentliche Können zeigt sich in der Anwendung.

Nicht selten wird unter Wissen ein Problemlösungshelfer innerhalb einer Schlüssel-Schloss Metapher verstanden. Ich habe ein Problem und dafür gibt es ein Wissen. Ich muss mein Problem nur datenbanktauglich formulieren und die Wissensdatenbank spuckt mir die Lösung aus. Beispiel: Ich habe einen Mitarbeiter mit einem Pünktlichkeitsproblem, wie lautet die Lösung? Und ‚Lösungen‘ in diesem Sinne gibt es zuhauf. Die Führungsratgeber sind voll mit wissenschaftlich gewonnenem, theoretischem ‚Wissen‘. Doch das veraltet so schnell, wie die jeweilige Wissenschaft Fortschritte macht bzw. eine Trendwissenschaft von einer anderen abgelöst wird. Wer sich innerhalb der Weiterbildungsindustrie auf dem Laufenden halten möchte, weil er die gelieferten Informationshappen für das eigentliche Wissen hält, die neuesten Ansätze kennt, die relevanten Branchenzeitschriften durcharbeitet, die aktuellen Seminare besucht, der ‚weiß‘ unter Umständen sehr viel – theoretisch – und scheitert nicht selten grandios – praktisch.

Das ist kein Zufall. Hier kommt das zur Wirkung, was in der Redensart ‚Erfahrung ist nicht alles, aber ohne Erfahrung ist alles nichts‘ wie selbstverständlich, ohne selbstverständlich zu sein, auf den Begriff gebracht wird.

Ein Meister ohne Erfahrung ist völlig unvorstellbar. Trotzdem gelingt ihm nicht jedes Mal ein Meisterwerk. Auch ein Meister kann das Gelingen nicht lernen, aber durch seine reflektierte Erfahrung vergrößert sich der ‚Raum‘, in dem sich das Gelingen einstellen kann. Ein Meister kann mit seinem Werkzeug umgehen, nie aber wird einer durch das Werkzeug allein zum Meister. Das Werkzeug ist das theoretische Wissen.

Theoretisches Wissen verstanden als gesichertes Erkenntnis ist verallgemeinerbar, darum lässt es sich formalisieren, übertragen und kann von einem anderen aufgenommen werden.

Bei der Erfahrung geht das nicht, sie ist *nicht* übertragbar und deshalb versagen alle Techniken, Rezepte und Ratgeber zum Thema Personal- und Unternehmensführung. Sie scheitern, weil gerade das, was eine erfolgreiche Unternehmens- und Führungspersönlichkeit ausmacht wesentlich mit reflektierter Erfahrung zu tun hat.

Wissen aufnehmen, ablegen und reproduzieren ist möglich ohne individuelle Beteiligung und ohne innere Stellungnahme der Person. Wer dagegen in seinem Leben mit sich, der Welt und den anderen *seine* Erfahrungen gemacht und *seine* Lehren daraus gezogen hat, dem eröffnen sich ganz eigene Möglichkeiten, sich zu verändern und zu prägen. Der kann zu einem *Gebildeten* werden.

Erfahrungen werden vorwiegend durch Widerfahrnisse angestoßen. Sie sind im Regelfall weder freiwillig noch absichtlich herbeigeführt und sind meist mit Krisen verbunden. Krise bedeutet, dass etwas nicht mehr *selbstverständlich* in die bisherige Unternehmens- oder Lebensführung eingebunden werden kann. Eine Krise fordert heraus, sie wirft das Leben aus seiner Alltäglichkeit - und die Person auf sich selbst zurück.

Für eine tragfähige Antwort auf eine Krise, auf ein ‚so wie bisher geht es nicht weiter‘ ist eine möglichst vollständige Erfassung der gegenwärtigen Unternehmenssituation erforderlich. Zum Verstehen einer Situation reicht

aber die bloße Kenntnis des Faktischen nicht aus, sondern der Blick ist notwendig zu richten auf das, was im Faktischen wirkt. Zur Wirklichkeit einer Person wie eines Unternehmens gehören ihre Vergangenheit, gehören die Entscheidungen, die mit zu dieser Gegenwart geführt haben und gehört die Offenlegung des ursprünglichen und aktuellen Selbstverständnisses (was ist der Sinn unseres Unternehmens? Wollten wir so werden wie wir jetzt sind? Wie wollen wir sein? Was ist das Gut, womit wir einer Gesellschaft künftig dienen können?). Die bleibende Thematisierung dieser Fragen sollte als wesentliche Aufgabe einer Unternehmensführung begriffen werden und das nicht nur zur Krisenzeit. Erst nachdem Einverständnis herrscht über die Fragen, ‚wer wir sind‘ und ‚wer wir sein wollen‘, welches Gut wir anbieten können und welcher Sinn uns daraus bindet, kann erwogen werden, welche Handlungen dafür geeignet sind, diesem Selbstverständnis in Zukunft zu entsprechen.

Krisen fordern Änderungen und Änderungen produzieren stets Unsicherheit. Deshalb wird es dort die größten Chancen zu einer Veränderungsakzeptanz geben, wo es gelingt, den Mitarbeitern die Notwendigkeit einer Veränderung bewusst zu machen. Schon dass bei Mitarbeitern für eine Änderungsnotwendigkeit Transparenz geschaffen wird, ist nicht selbstverständlich, sondern diese erfahren sich allzu oft als solche, über die entschieden wurde. Wenn nachvollziehbar vermittelt werden kann, dass die bisherigen Wege nicht mehr gangbar sind und die neuen, Erfolg verheißenden Wege auch in der Wahrnehmung der Betroffenen tatsächlich als solche bewusst wahrgenommen werden, dann können erfahrene Mitarbeiter nicht nur Veränderungen mitmachen, sondern – bedingt durch ihre Erfahrung – auch effizient mitgestalten. Erfahrene Mitarbeiter werden aber nicht jede Neuorganisation, die ihnen von oben ‚kommuniziert‘ wird, und nicht selten Ausdruck eines Aktivitätsnachweises des gehobenen Managements ist, willfährig mittragen, sondern nach dem Verhältnis von Kosten und Ertrag fragen.

Wer auf die Klugheit setzt, die er durch seine Erfahrung gewonnen hat, wer aus Widerfahrungen Erkenntnisse gezogen hat, der vertraut nicht auf abstraktes Wissen, sondern auf ein gesammeltes Wissen, das ihm in der Geschichte, die er mit sich, der Welt und anderen gemacht hat, zu einem Wissen wurde und wird, das mit seiner Person in eigentümlicher Weise verschränkt ist. Dieses ‚Wissen‘ besitzt er nicht im Sinne eines Habens, sondern dieses Wissen prägt, bildet und orientiert ihn. Er gehört nicht nur zu ihm, er hört auf es und im Hören auf sein gesammeltes Wissen, das

zu seinem Gewissen wird, bildet er sich aus und kann sich dem annähern, was ein Gebildeter im oben genannten Sinn genannt wird.

Wer sich so bildet und seinem Selbst vertraut, der braucht nicht ständig nach neuesten Unternehmens- und Führungstrends Ausschau halten. Das bringt nicht nur Zeit- und andere ökonomische Vorteile, sondern ist eine wirksame Maßnahme zur Förderung einer motivierenden Arbeitsatmosphäre. Denn wenn es etwas gibt, das Mitarbeiter bis in den Grund ihres Seins demotiviert, dann sind es Vorgesetzte, die sich jedes Jahr mit einer neuen Führungstechnik profilieren wollen und ‚ihre‘ Leute entsprechend ausrichten, um zu zeigen, dass sie auf der Höhe der Zeit sind.

Der Vorgesetzte als Laborleiter und die Mitarbeiter als lebende Versuchsobjekte. Führung und Moden schließen sich aus. Stetigkeit, Verlässlichkeit und Berechenbarkeit sind ganz entscheidende Kriterien einer Führungspersönlichkeit.

Karriere- bzw. Machtratgebern, die mit einem gezielt erzeugten Klima der Unberechenbarkeit eingefahrene Gewohnheiten aufbrechen wollen, produzieren Angst. Doch wer Angst hat, wer nicht weiß, was ihn heute wieder im Unternehmen erwartet, von dem kann keine Motivation und noch weniger Leistung erwartet werden.

Organisationsmethoden folgen nach Alfred Kieser Moden und Mythen - und im Führungsbereich ist es nicht anders. Je weniger Wissen um prinzipielle und geschichtliche Strukturen vorhanden ist, umso ausgelieferter und abhängiger ist man von Neuem. Doch das wird nicht einmal als Problem gesehen. Zu Hilfe kommt da ein Mythos, der im Marketing seinen Ursprung hat und der lautet: das Neue ist stets das Bessere. Das kann sein, aber es ist nicht zwingend so.

Wenn einer Erfahrung mit etwas gemacht hat, dann kennt er sich mit diesen Dingen aus, weiß, wie er nun und zukünftig mit diesen umgehen kann und sollte. Erfahrung ist die gesammelte ‚Kenntnis‘, die einer in Auseinandersetzung mit sich, mit den anderen und mit der Welt gemacht hat. Und dieses reflektierte Erfahrungswissen kann zur Prägung und Bildung der Person führen. Hier kommt das ins Blickfeld was Aristoteles ‚Klugheit‘ nennt. Im Umgang mit Wirklichkeit, die ich nicht nur verstehen, sondern auch gestalten will, ist Wissen allein nicht ausreichend.

■ Mit theoretischem Wissen allein kann keiner leben, und schon gar nicht ‚gut‘ leben.

Wenn Erfahrung allen Neuerungen und Veränderungen zum Trotz ein wesentliches unternehmerisches Erfolgselement bleibt, dann muss auch das so genannte Wissensmanagement neu definiert werden. Wissensmanagement soll – dem Anspruch nach – das Wissen der Mitarbeiter für andere Mitarbeiter zugänglich machen. Wenn es aber zuträfe, dass das entscheidende Wissen nicht mehr vom Wissensträger ablösbar ist, dann ist ein Wissenssystem im Idealfall eine Datenbank, in der mehr oder weniger relevante Daten hinterlegt sind, die mehr oder weniger alt sind. Wer in der Weise versucht das durch Erfahrung gemachte Wissen für andere aufzubereiten, der nimmt an, dass Erfahrungswissen von demjenigen ablösbar ist, der es gemacht hat und dass es demjenigen, der es nun aufnehmen soll, ebenso problemlos implementierbar ist. Der Mensch wird zum Informationen verarbeitenden Automaten reduziert und Wissen mit der Speicherung und Anwendung von Informationen gleichgestellt.

Doch Erfahrung allein ist kein Erfolgsgarant. Erfahrung kann zur Gefahr werden. „Ich habe die und die Erfahrung gemacht“ sagen wir. Erfahrung ist immer je meine. Auch der Erfahrene hat nicht die Gewähr, dass er mit seiner Klugheit ein Problem lösen kann. Erfahrung wird dann zur Gefahr, wenn das vergessen wird und die eigenen Erfahrungen verabsolutiert und zum allein selig machenden Maßstab genommen werden. Dann gilt nur noch das, was man selbst erlebt hat und kann nicht mehr offen für die Erfahrungen anderer sein. Das hat dann nichts mehr mit Bildung zu tun, sondern eher mit Einbildung.

4. Die Tugenden der Menschen bilden die Tugenden der Unternehmen

4.1 Zutrauen bildet Vertrauen

In Zeiten, in der jeder Zweite der Meinung ist, dass man den meisten Menschen nicht mehr vertrauen kann und Vertrauensbildung zur größten Herausforderung des 21. Jahrhunderts wird (Vgl. Fiedler-Winkler, S. 53), hat eine Siegersprache in einem Unternehmen nichts mehr zu suchen. Sprachfiguren, die auf Konkurrenzmustern aufbauen, sind mitverantwortlich für den eingetretenen Vertrauensverlust. Vertrauen wird durch gesellschaftliche, organisatorische und personale Faktoren beeinflusst. Gesellschaftliche Faktoren können Unternehmen im Allgemeinen nicht oder nur gering direkt beeinflussen. Weit stärker können sie unternehmensinterne, organisatorische und personale Faktoren beeinflussen, die zur Vertrauensbildung beitragen. Wie aber Vertrauen herstellen?

Hat ‚mann‘ mehr Vertrauen, zu sich, zu seinen Kolleginnen und Kollegen und die Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten, nachdem ein Besuch eines Hochseilgartens erfolgreich absolviert wurde?

Hat ‚frau‘ mehr Vertrauen zu sich, wenn sie an einem Tagesseminar des Alten Schauspielhauses in Stuttgart teilnimmt? Es ist speziell für „Frauen in Führungspositionen“ ausgeschrieben. Laut einer Notiz von Gisela Fechner (StZ, Nr. 89, 2004, S. 49) wird

Herr Andreas Klaue (Schauspieler) Tipps zu einem wirkungsvollen Auftritt und zum richtigen Tonfall in der Verhandlung geben.

Herr Dirk Leopold (Fechtmeister) wird zeigen, wie ‚frau‘ den Konkurrenten „wirkungsvoll in die Parade fährt“. Und

Herr Carl Philip von Maldegehem (Intendant des Hauses) Führungsstrategien und Projektmanagement an die Frau bringen. „Das Ganze kostet 640 Euro, ein gemeinsamer abendlicher Theaterbesuch inklusive.“ (Ebd.)

Wer mit Rollen, Modulen und Techniken aus dem Theaterbetrieb arbeitet, die unternehmensspezifische Anforderungen erfüllen sollen, der kann vielleicht etwas über die Konkurrenz der Schauspieler untereinander lernen, über ihre Abhängigkeit von der Leitung oder über die unterschiedlichen Bewältigungsstrategien von Minderwertigkeitskomplexen. Doch wer das Wesen des (antiken) Theaters ernst nimmt, als den Ort, an dem das Sein in die Sprache kommt und die Menschen sich in ihrer Zugehörigkeit zum Sein erfahren, der könnte verdeutlichen und darauf hinweisen, dass es nicht damit getan ist neue Rollen zu erlernen, sondern als *persona* zu agieren, als einer, durch den das Sein selbst zur Sprache kommt – durchtönt – und nicht darin der Sinn der Aufgabe liegt, sein alltägliches Ich durch adressierte Kunststückchen aufzublähen und sein Inszenierungsvermögen zu erweitern, sondern sich dem Ruf seines transzendenten Selbst zu unterstellen. „Werde der du bist“ heißt eben nicht: werde, der du sein willst oder werde das, was du für deinen Chef sein sollst.

Hat ‚man‘ da am Ende mehr Vertrauen, sich selbst und anderen gegenüber, wenn der Abteilungsleiter zum Seminar einlädt und in der Zeitung schwadroniert: „Wir haben ein Gefälle im Team, und uns fehlt noch der Zusammenhalt ... die sollen heute lernen, dass sie nur gemeinsam Erfolg haben.“ „Einige meiner Mitarbeiterinnen“ sagt der Abteilungsleiter „sind ziemlich piepsig“ und er erwartet Besserung durch das Seminar. Deshalb dürfen sie im Theater Shakespeare zitieren, und das hoffentlich laut. Ob mit öffentlichen Aussagen eines Vorgesetzten über seine Mitarbeiter bei eben diesen Mitarbeitern nicht alle Hoffnung schwindet?³¹

Vertrauen zu sich und in die eigenen Kompetenzen, Vertrauen gegenüber anderen Menschen, gibt es so einfach nicht und lässt sich so einfach nicht herstellen, auch wenn manche Ausschreibung von Tagesseminaren diesen Eindruck zu erwecken suchen. Auch Outdoortrainings dienen nicht der Vertrauensbildung, sondern der schnelleren Erfassung und Analyse der betrieblich relevanten Bereiche einer psychosozialen Verfassung der Teilnehmer. Aus diagnostischer Sicht ist das zweifellos ein Vorteil. Mit diesem Vorteil zeigt sich auch das Bild vom psychologisch durchschaubaren und veränderbaren Mitarbeiter. Grundlegende Tugenden der Person wie Vertrauen, Tapferkeit und Besonnenheit sollen durch schnelles und nachhaltiges Lernen in künstlichen Situationen erzeugt werden. Aristoteles sah das noch ein wenig anders – eher umgekehrt. Bei ihm entstehen die Eigenschaften „aus den entsprechenden Tätigkeiten. Darum muss man die Tätigkeiten in bestimmter Weise formen. Denn von deren Eigenarten hängen dann die Eigenschaften ab. Es kommt also nicht wenig darauf an, ob man

von Jugend auf an dies oder jenes gewöhnt ist; es kommt viel darauf an, ja sogar alles.“ (Aristoteles, Nikomachische Ethik, 1103b)

Künstlich herbeigeführte Verhaltensreaktionen können keine langfristigen Verhaltensausrprägungen hervorbringen. Sie bieten bestenfalls Vorteile für diagnostische Bemühungen, in denen die ‚Testpersonen‘ auf ihre Potenziale und Mängel ‚abgecheckt‘ werden, um sie entsprechend zu ‚tunen‘. Wo der Erwerb, die Veränderung und Stärkung der Fähigkeiten von Personen mit Tuning- und Designkategorien von Autos a la „need for speed“ gleichgestellt sind, da kann subjektiv mit bestem Wissen und objektiv auf wissenschaftlich höchstem Niveau gearbeitet werden – nur eines wird dabei nicht geleistet, dem jeweiligen individuellen Führungsalltag gerecht zu werden.

Die eigentlichen ‚Abenteuer‘, d. h. die entscheidenden Herausforderungen sind im beruflichen Alltag zu bestehen. Und der Alltag ist nicht durch seine Besonderheit, sondern gerade in seiner Alltäglichkeit die eigentliche Herausforderung. Im Führungsalltag und komplementär dazu in der Alltagsführung liegt das Bewährungsfeld (Vgl. Rohrhirsch, Führen).

Wer im Hochseilgarten klettert, stürzt nicht ab. Er kann wohl fallen, aber er schlägt nicht auf. Dafür gibt es Rettungsseile. Im Beruf und Alltag gibt es diese nicht. Hier ist ein Aufschlag, ein Sturz ins Bodenlose, jederzeit möglich. Eine Zunahme der Bereitschaft unter überprüften Bedingungen sich selbst ein wenig mehr herauszufordern, soll den kontrollierten Firmenabenteuern nicht abgesprochen werden. Doch wie stark diese Gruppenevents unter nachprüfbar und abgesicherten Bedingungen ablaufen, zeigt sich schon daran, dass es – meines Wissens – keine Veranstaltung gibt, die eine Erhöhung der persönlichen Risikobereitschaft dadurch zu bewerkstelligen sucht, dass die Teilnehmer lernen im Kopfsprung vom 10m Turm eines öffentlichen Bades zu springen. Bei diesem Vorhaben wäre von den Teilnehmern eine ganze Batterie von Einverständniserklärungen und der Unterlassung von Schadenersatzansprüchen zu unterzeichnen, weil es hier kein Seil mehr gibt, das sichert und keinen Trainer, der in der Lage ist, einen verunglückten Versuch abubrechen.

Doch nur da kann Vertrauen entstehen, wo die Möglichkeit realer Verletzungen und Enttäuschungen gegeben ist, die nicht mehr durch Halteseile

oder Verträge verhindert werden können, weil das je eigene Leben eben kein Spiel und kein wiederholbares Seminar ist.

Was Aristoteles gültig für die Freundschaft formuliert hat: „Denn Wille zur Freundschaft kann rasch entstehen. Freundschaft aber nicht.“ (Aristoteles, Nikomachische Ethik, 1156b) gilt auch für Vertrauen. Vertrauen stellt sich nicht so einfach ein, und ‚machbar‘ ist es recht nicht.

Wenn Vertrauen nur nicht so wichtig wäre. „Vertrauen besitzt einen großen Stellenwert für das ökonomische Leben. Insbesondere für Organisationen spielt es eine herausragende Rolle. In der gegenwärtigen Organisationstheorie wird innerbetrieblichem Vertrauen der Status eines ‚Produktionsfaktors‘ zugesprochen. Es wird auch als „Fundament einer funktionsfähigen Organisation“ und Bedingung für wirtschaftlichen Erfolg bezeichnet. Vertrauensbeziehungen haben vor allem im Gefolge neuer Managementkonzepte als Regulierungsmechanismus der Binnenbeziehungen in Organisationen an Bedeutung gewonnen. Sie besitzen den Status eines schwer zu imitierenden Wettbewerbsvorteils.“ (Meifert, 2003) Die Ergebnisse der Untersuchung von Meifert zeigen, dass Vertrauen zu einer Reduzierung von Vertragsentwurfs-, Verhandlungs- und Kontrollkosten führt.

Bettina Rockenbach, Professorin für Mikroökonomie an der Universität Erfurt und Ernst Fehr vom Züricher Institut für Wirtschaftsforschung haben die Annahme ‚Vertrauen zahlt sich aus‘ auch durch Tests gestützt bestätigen können. Obwohl die selbstverständliche Annahme lautet, dass der homo oeconomicus rational orientiert ist und durch seine Eigennützigkeit ausgezeichnet ist, lassen ihre Ergebnisse ganz andere Schlussfolgerungen zu. „Wer vertraut, der erzielt mehr Gewinne. Aber wer meint, kooperatives Verhalten durch Strafandrohung erzwingen zu können, der irrt. Dennoch bauen die meisten auf Sanktionen – Strafe muss sein, auch wenn es den Gewinn aller schmälert.“ (Thelen, S. 47) Untersuchungen zeigen, dass dort weniger investiert wird, wo Menschen einander weniger vertrauen und umgekehrt das durchschnittliche Einkommen zunimmt, wo Vertrauen wächst. Vertrauen prägt das Klima und die Kompetenzen einer Gesellschaft.

Die Sehnsucht nach Vertrauen ist ungebrochen. Denn alle ahnen und viele haben es erfahren, dass bewährendes Vertrauen das Leben einfacher, sicherer, überschaubarer und sinnvoller macht. Mehr noch: Ohne Vertrauen ist die Möglichkeit von Selbsterfahrungen ausgeschlossen. Sich auf einen anderen verlassen, sich ihm überlassen, ist nur möglich, wenn dem Gegenüber ein Vertrauensvorschuss entgegengebracht wird, der ihm die dafür notwendige Zuverlässigkeit und Wohlgesinntheit vor-

weg zuspricht. Ob diese Zusprechung eine Entsprechung erfährt, das lässt sich auch bei sorgfältigster Erwägung nicht vorausberechnen. Vertrauen bedeutet stets Wagnis. Peter Seggermann geht dieses Wagnis ein.

- **Peter Seggermann**
Unternehmen Vitalis. Pflege & Wohnen
Osterhofen und Pocking

Peter Seggermann betreibt in der Nähe von Passau zwei Pflegeheime. Eines in der niederbayerischen Stadt Pocking und das andere nicht weit davon entfernt in Osterhofen. Beide Pflegeheime sind mit einer Wohnanlage kombiniert. Rüstige Bewohner können dadurch ihre Lebensgestaltung und die dazu gehörige Haushaltsführung selbst in die Hand nehmen. So sind die Bewohner nicht zur Annahme externer Hilfe genötigt oder müssen Leistungen bezahlen, die sich nicht benötigen. Gleichzeitig gibt die direkte Anbindung der Wohnbereiche an die Pflegeabteilung das beruhigende Gefühl fachkompetente Hilfe in unmittelbarer Nähe zu wissen. Einer der großen Vorteile von betreutem Wohnen liegt darin, dass bei Eintritt einer zeitlich begrenzten oder dauernden Pflegebedürftigkeit die Bewohner in ihren Appartements bleiben und versorgt werden können.

Der hohe weibliche Personalanteil sozialer Einrichtungen ist bekannt. Das ist auch bei ‚vitalis‘ der Fall. Erwähnenswert ist hier, dass auch die Leitungsfunktionen überwiegend (mehr als 90%) von Frauen wahrgenommen werden. Die beiden Pflegeheime, die auch schon einmal Wartelisten erstellen müssen, – obwohl zwei große karitative Organisationen am selben Ort ebenfalls Heime betreiben, - können auf Mitarbeiter zählen, die so lange dabei sind, wie das Unternehmen alt ist. Im April 2004 wurden es zehn Jahre. Zusammen bieten die beiden Häuser Platz für ca. 120 Bewohner. Beide Einrichtungen beschäftigen etwa 90 Mitarbeiter. Das Bemerkenswerte an der Unternehmenskonstellation von ‚vitalis‘ ist nicht nur, dass die 90 Mitarbeiter einen Umsatz von 3 Millionen Euro im Jahr erwirtschaften (ca. 60 % Personalkosten) und trotz der zunehmenden Reglementierung und kontinuierlichen Kürzungen der Sozialbereiche das Unternehmen Jahr für Jahr im Plus abschneidet. Das allein ist mittlerweile auch schon bemerkenswert. Doch ‚vitalis‘ ist für die Frage nach „Unternehmenserfolg und Ethik“ aus einem anderen Grunde interessant.

Das Unternehmen erwirtschaftet Gewinn, weil es Seggermann bisher gelingt, vernünftiges ökonomisches Gewinnstreben mit den Erwartungen seiner Bewohner hinsichtlich Atmosphäre und Qualität von Personal und Hausdiensten und den Erwartungen seiner Mitarbeiter und ihren Vorstellungen eines starken und produktiven Arbeitsplatzes zu fügen. „Es soll meinen Mitarbeitern und meinen Bewohnern gut gehen. Wenn es mir gut geht, soll es auch meinen Mitarbeitern gut gehen. Dies ist eine Verpflichtung für mich. Da meine Mitarbeiter den eigentlichen ‚Wert‘ meines Unternehmens bestimmen und nicht irgendwelche Sachwerte, sollen sie das auch wissen und verinnerlichen.“

Wie es öfter bei Gründern und Geschäftsführern von Unternehmen zu beobachten ist, die durch eine etwas unkonventionelle Auffassung von Unternehmensführung auffallen, macht auch der 1947 geborene Peter Seggermann beinahe entschuldigend klar: „Auch ich will und muss Gewinn machen. Das ist überhaupt kein Thema. Gerade deshalb möchte ich, dass sich die Bewohner bei mir wohl fühlen. Ich habe es bei meinen Bewohnern mit Menschen zu tun, die Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg wieder aufgebaut haben. Die haben einiges entbehrt und viel geleistet. Ich möchte das durch eine besondere Art der Wertschätzung anerkennen. Die Achtung ihrer persönlichen Würde und meine Bemühungen, ihren individuellen Freiraum so wenig wie möglich einzuschränken, sind der Ausdruck dieser Wertschätzung. Menschen sind nun einmal etwas anderes wie Taxen und PC's“. Um die Bedeutung des letzten Satzes zu verstehen, ist auf den bisherigen Lebenslauf des Vitalisgründers einzugehen.

Peter Seggermanns beruflicher Entwicklungsweg begann mit der Gründung eines Taxiunternehmens in München. „Ich habe vier Semester Physik und Mathematik studiert. Anschließend bin ich auf das Lehramt umgestiegen. 14 Tage vor den Prüfungen habe ich alles hingeworfen. Ich habe mir anschließend, 1975, ein Taxi gekauft und als dann 1983 20 Taxen für mich fahren, habe ich alles verkauft.“ Gerade zur rechten Zeit, und wieder mit Gespür für eine Marktlücke hat er zusammen mit einem Freund ein Geschäft für Soft-, vor allem aber mit Hardware aufgemacht. „Das war 1984. PC's liefen mit 4,85 Mhz und kosteten um die 15.000 DM, und die Gewinnmargen lagen bei 30%!“ Er lacht und schüttelt den Kopf. „Unfassbar heute.“

Was ihm in der Goldgräberzeit der PC-Industrie auffiel, war, wie unterschiedlich Unternehmen geführt werden konnten, unabhängig vom Gewinn des Unternehmens. Jeder der Großen machte Gewinn. Die Frage

war nur ‚wie‘. Hier die Brutalität von IBM, die Gewinne um jeden Preis machen wollte und die Kunden neben der Ware mit einer Arroganz ‚bedienten‘, die dem Unternehmen später auch beinahe das Genick gebrochen hätte. Dort – und ganz anders – die Weltfirma Hewlett-Packard. An *HP* sah und erlebte es Seggermann hautnah, wie es in ein und derselben Branche möglich war, völlig unterschiedliche Kulturen zu ‚pflegen‘, die beide Gewinn machten. „Seither bin ich ein *HP*-Fan“. Die Art wie die Firma mit ihren Mitarbeitern umging. Wie sehr die Mitarbeiter die Belange und Probleme des Kunden ernst nahmen und mit welcher Kollegialität und Hochachtung auch die Mitarbeiter untereinander Umgang pflegten, beschreibt er in seinen Erinnerungen als ‚familiäres Verhältnis‘. 1991, wieder zu rechten Zeit, stieg Seggermann aus der Branche aus, verkaufte seine Anteile am Geschäft und hat eine Zeitlang „nichts gemacht.“

1993 auf einem Sommerfest des Kindergartens sprach ihn ein Bekannter an. Dieser wollte ‚was mit Pflege machen‘. Er bräuchte aber jemanden, der sich mit den Finanzen auskennt. Seggermann sagte zu. 1994 wurde das Unternehmen gegründet. Nach wenigen Jahren stieg der Initiator aus und er, der sich mit Finanzen auskannte, blieb. Im April 2004 feierte das Unternehmen sein 10-jähriges Bestehen.

Auf meine Frage, ob denn die Möglichkeit bestehe, dass es für einen Menschen mit seinem Gespür für wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten und in der Rückschau auf seinen bisherigen Lebensgang nicht die Wahrscheinlichkeit sehr groß ist, auch dieses Unternehmen wieder aufzugeben kam die oben genannte Antwort: „Menschen sind etwas anderes wie Taxen und PC´s. Ich fühle mich mittlerweile verantwortlich für meine Mitarbeiter und für meine Bewohner. Wer in ein Wohn- bzw. Pflegeheim zieht, der wechselt mehr als einen Ort und eine Adresse. Die Leute sind doch nicht blöd, die wissen, dass dieser Umzug mit allerhöchster Wahrscheinlichkeit der Letzte in ihrem Leben sein wird. Ich glaube, was da bei den Menschen innerlich abläuft, da haben wir keine Ahnung. Keiner verlässt doch seine ursprüngliche Heimat aus freien Stücken und geht gut gelaunt in eine für ihn fremde Umgebung. Heimat kann ich niemals bieten. Die Heimat haben die Leute im Kopf und im Herzen. Aber wie bei einem Urlaub kann ich viel dafür tun, dass sich hier die Leute wohl fühlen und allmählich doch Wurzeln schlagen können und seien sie noch so zart. Das hängt von der Umgebung ab, vom Essen, von der Qualität der Leistungen, aber noch sehr viel mehr von den Menschen, mit denen sie umgehen und auf die sie – anders als in einem Urlaub – angewiesen sind. Nur wer mit den Menschen redet, erfährt, was sie wollen. Ich sehe

meine Verpflichtung darin, den Leuten etwas anzubieten, ohne sie zu nötigen es anzunehmen. Wir haben am Ort große Konkurrenz und ich kann mich nur behaupten, wenn ich meine Bewohner so gut wie möglich zu verstehen suche und darauf reagiere. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind dabei meine entscheidenden Erfolgsfaktoren.“

Zur Mitarbeiterauswahl:

„Ich habe von Details keine Ahnung, aber von Strukturen. Und wenn Sie von Strukturen eine Ahnung haben, dann merken sie es doch relativ schnell, wenn ihnen jemand mit vermeintlichem Expertenwissen Unsinn erzählt. Die umgekehrte Erfahrung ist die Schöner. Als wir anfangen, hatte ich von Abrechnung keine große Ahnung. Ich kenne wohl die Prinzipien, aber keine Details. Die habe ich mir erklären lassen und dann ein entsprechendes Abrechnungsprogramm für ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen geschrieben. Da ging es primär nicht um Kosten für die Software, sondern um die Handhabbarkeit. Zumindest zum Zeitpunkt unseres Starts, 1994, gab es auf dem Markt nichts. Von daher haben wir Geld gespart – vor allem an den Updates. [Er lacht.] Doch ich will etwas anders sagen: Als ich mir das habe erklären lassen, habe ich bemerkt, wie die damalige Buchhalterin in und gleichzeitig über den Dingen stand. Ich habe sie zur Heimleiterin gemacht. Sie war sehr überrascht und verunsichert, ob sie sich das überhaupt zutrauen sollte, aber sie hat es dann doch gewagt und ich könnte mir keine bessere Leitungskraft vorstellen.

Das gehört mit zu den Geheimnissen des Erfolges. Geduld in die Entwicklung der Mitarbeiter zu stecken. Ich will nicht immer wieder Neue. Und wenn es am Anfang nicht so klappt, dann hopp hopp der Nächste. Erfolg braucht Geduld und Gespräch.“

Wenn es funktioniert, dann ist er konservativ. Da hat ihm die Erfahrung in der Softwareentwicklung gelehrt. „Warum sollte ich eine Zusammensetzung ändern, die harmonisiert und funktioniert.“ Teams, die funktionieren, sollten nicht grundlos auseinander gerissen werden. Das, so seine Ansicht, gilt auch im familiären Bereich und bewährt sich im Regelfall ganz gut. Seine Art von Unternehmensführung orientiert sich eher am klassischen Familienmodell als an den Paradigmen moderner Unternehmensführung. Von ‚kreativer Zerstörung‘ hält er nichts, vom Gespräch miteinander sehr viel. Wenn Mitarbeiter regelmäßig miteinander reden, dann kann daraus Verständnis wachsen für die Bedeutung der Aufgaben, die sie zu erfüllen haben. Interner Konkurrenz, die durch die räumliche Tren-

nung der zwei Häuser nahezu von selbst erwächst, versucht Segermann entgegenzuwirken. „Natürlich will ich sparen. Wenn eine Abteilung mit denselben Aufgaben, für denselben Grad an Zufriedenheit mit weniger Aufwand zurechtkommt, dann kann das allen Vorteile bringen. Dadurch sind sie aber keine Gewinner, denn dann wären die anderen Verlierer. Es geht darum, das Verfahren transparent zu machen und den guten Mitarbeitern Möglichkeiten an die Hand zu geben, noch besser zu werden.“

Und wie geht das? „Reden, reden, reden und ausgleichend wirken.“ Regelmäßig tauschen die Leitungsebenen der beiden Häuser ihren Arbeitsplatz. Alle Leitungsverantwortlichen treffen sich mindestens zweimonatlich außerhalb der Arbeitsplätze zu einem ganztägigen ‚Leitungsmeeting‘, wobei der gegenseitige Informationsaustausch im Mittelpunkt steht. Daneben gibt es einen permanent eingerichteten Qualitätszirkel ‚Pflege‘.

Die stellvertretende Heimleitung Frau Kaiser formuliert ihr Arbeiten bei ‚vitalis‘ folgendermaßen: „Das Schöne bei uns ist, dass wir wirklich selbstständig arbeiten können. Es ist keine Floskel. Es ist wirklich so.“ Dieser Vertrauensvorschuss hat einen Verantwortungszuwachs zu Folge, der die Bedeutung der eigenen Person unterstreicht. Allerdings muss diese dafür auch die Folgen übernehmen, was auch nicht immer leicht ist. Bei Fragen gibt es keine Einbahnkommunikation, sondern alle kommen gleichberechtigt zur Sprache. „Es geht bei uns mehr nach dem Montessori-Prinzip: Hilf mir, es selbst zu tun.“

Frau Ekaterini Theil ist neben ihrer Funktion als Heimleitung vor allen Dingen als Prokuristin mit verantwortlich für das Schicksal des Unternehmens. Sie unterstreicht den großen Rahmen, in dem bei ‚vitalis‘ die eigenen Entscheidungen zur Entfaltung kommen können. Es ist ein Gefühl von gemeinschaftlicher Überzeugung und Verantwortung vorhanden, das irgendwie zusammenbindet, ohne dass dies auf Kosten der Professionalität geht. Das unterstreicht ihre Ansicht über das Duzen. Auf meine Frage was sie davon hält, ist ihre Antwort einfach, klar und unmissverständlich: ‚Nichts‘. Ein ‚Sie‘ ist gerade in Leitungsfunktionen die bessere Wahl. Ein gewachsenes, echtes Vertrauensgefüge wird durch ein ‚Sie‘ nicht gefährdet und es hilft bei Gesprächen, die Mängel an der Professionalität zur Sprache bringen. Bei Personalgesprächen und -einstellungen reagiert sie individuell. Ist sie der Meinung, dass der Bewerber zum Unternehmen passt, dann entscheidet sie eigenverantwortlich. Ist sie unsicher, dann werden die zukünftigen Mitarbeiter des Bewerbers bei der Personalauswahl eingebunden.

Vor etwas zwei Jahren hat sich Seggermann vom Tagesgeschäft zurückgezogen. Er wohnt in München. „Warum soll ich mich in die Arbeit einmischen? Wenn sie Leute haben, denen Sie vertrauen können, dann reichen regelmäßige Besuche. Meine Mitarbeiter wissen, dass ich stets für sie erreichbar bin. Als ich mich vor zwei Jahren dazu entschlossen habe mich etwas zurückzuziehen, war das sowohl für die Mitarbeiter wie auch für mich zunächst mit ungunen Gefühlen verbunden. Ich habe es gemacht, und wir haben es nicht bereut.“

Was er unter Erfolg versteht, will ich wissen. Wenn er mit seiner Frau und seinen Kindern in den Urlaub fahren, mit Freunden Essen gehen kann. Das ist für ihn mit Erfolg assoziiert. Draußen stehe zwar ein großer Audi, aber so einen Wagen zu besitzen, das hat für ihn noch nichts mit Erfolg zu tun. Man spürt, dass er mit seiner Antwort noch nicht zufrieden ist. Er trinkt aus seinem Rotweinglas, zieht an seiner Zigarette und durchmisst mit seinem Blick suchend die hohen Räume des griechischen Lokals, in dem wir sitzen und das selbst im winterlichen München hell und warm wirkt. Dann – auf einmal – hat er es doch und sagt mehr zu sich selbst, denn zu mir: „Dass man lebt, ist das Glück.“

4.2 Routine schafft Flexibilität

Flexibilität ist kein geheimnisvolles Wort. Biagsamkeit ist das deutschsprachige Äquivalent. Im Bereich des Lebenden wird das Wort für eine Anpassungsleistung benutzt. Von Flexibilität wird auch gesprochen, wenn Arbeitswelten bzw. deren Bereiche zu charakterisieren sind. Von flexiblen Organisationen, flexible Arbeitszeiten, flexible Stationen, ja sogar flexiblen Menschen ist die Rede. Es klingt modern. Modern wird dabei stets als positives Werturteil genommen. Wer könnte ohne Rechtfertigungserwartung von sich sagen, dass er nicht flexibel sein will? Selbstverständlich muss man nicht nur, sondern will flexibel sein.

Wenn eine Philosophie auf das Selbstverständliche orientiert ist, dann gilt es offen zu legen, welche Bedingungen eine Person erfüllen muss, damit sie die Fähigkeit der Flexibilität ausbilden kann.

Etwas begreifen und durchschauen wollen heißt, seine Grundprinzipien und Strukturen zu erfassen und zu erkennen. Darin ist in beruflicher Hinsicht auch der Vorteil einer Ausbildung gegenüber einem nur angelernten

Handeln verankert. Dem Handlanger muss jeder Griff gezeigt werden und er muss ihm bei jeder Änderung erneut gezeigt werden. Dem Ausgebildeten ist es möglich, weil er von Grund auf in der Sache verwurzelt ist und sie dadurch zu verstehen gelernt hat, seine Griffe und Begriffe entsprechend den jeweiligen Anforderungen der Sache selbstständig zu gestalten, d. h. ‚flexibel‘ zu reagieren.

Was dabei gelegentlich übersehen wird: Flexibilität kann sich nur da ausbilden, wo Zusammenhänge erkannt sind und diese in beständiger Stetigkeit – durch die Zeit hindurch – zu einer Sicherheit des Verhaltens geführt haben. Sicherheit des Verhaltens ist positiv bewertete Routine. Routine gewinnt nur der, der lange Zeit hindurch im selben Arbeitsbereich tätig war.

Ausbildungs- Schul- und Studienzeiten können nicht beliebig verkürzt oder komprimiert werden. In jeder Blockveranstaltung, in der es um mehr als um bloße Informationsvermittlung geht, ist die Veranstaltungsform der Sache – der Ausbildung von Haltungen – unangemessen. Jedes singulär veranstaltete Seminar, sei es noch so gut, noch so intensiv, noch so kurzweilig und eventorientiert gestaltet, bleibt belang- und folgenlos. Für Mitarbeiter, deren Führungskräfte solche Seminare besuchen, muss dies nicht immer ein Nachteil sein. Es ist ein Unterschied, ob eine intendierte Verhaltensänderung durch ein mehrwöchiges Sozialpraktikum oder durch ein Wochenendseminar am Theater erreicht werden soll. Das grundsätzliche Problem beider besteht darin, dass die Übersetzung in den Alltag durch das Fehlen einer beständigen Reflexionswiederholung nicht ermöglicht wird. Das ist der Vorteil von kontinuierlichen, wertebezogenem Coaching.

Die Zeit, die mit einer Sache verbracht wird, ist ein nicht dispensierbarer Faktor, um in das Verstehen einer Sache zu kommen und von ihr her sich prägen und bilden zu lassen.

Flexibilität im positiven Sinne benötigt Routine. Erst sie ermöglicht Verstehen und Sicherheit.

Wie die Ausprägung von Flexibilität Zeit benötigt, so braucht sie gleichwesentlich *Ortschaft*. Flexibel reagiert z. B. ein Baum im Laufe der Jahreszeiten. Wer einen Baum durch das Jahr hindurch beobachten kann, sieht, wie seine Beugefähigkeit ihm die Möglichkeit verleiht, innerhalb der Jahreszeiten zu reagieren. Er kann hin und her gezaust werden, biegt sich in diese und in jene Richtung, verliert auch Blätter, Zweige und Äste.

Doch im Normalfall steht er nach dem Ende eines Sturmes in derselben Gestalt wie vorher da. Das ist ihm möglich, weil er einen Ort hat. Seine Verwurzelung, seine Immobilität ermöglicht ihm Flexibilität. Auch zur Existenz des Menschen gehört sein ‚Ort‘. Flexibilität ohne Ortschaft führt zu fragmentarischen Existenzformen.

‚Flexibilität‘ unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wird im Paradigma der Diskontinuität propagiert. Der größte Feind der Produktivkraft des Menschen, so wird angenommen, ist Routine. Um Routine zu vermeiden, wird mit der Schaffung flexibler Institutionen dagegen gesteuert. Richard Sennett, dem ich hier folge, ist der Meinung, dass sich im modernen Gebrauch des Wortes ‚Flexibilität‘ ein Machtsystem verbirgt. Von besonderer Bedeutung ist dabei der sog. ‚diskontinuierliche Umbau von Institutionen‘. Wirtschaftslehrbücher und -magazine neigen nach Sennett heute dazu, „Flexibilität mit der Bereitschaft zur Veränderung gleichzusetzen, aber in Wirklichkeit ist es eine Veränderung ganz besonderer Art“ (Sennett, S. 59).

Wird in gewöhnlicher Hinsicht von *Veränderung* gesprochen, dann wird sie als kontinuierlich, in der Zeit ablaufendes Ereignis vorgestellt. Wenn Menschen heiraten oder ein Paar zusammenzieht, dann verändert sich die Situation der beteiligten Personen elementar - und hoffentlich zum Besseren. Im Idealfall wird eine kontinuierliche Veränderung stattfinden. Damit ist gemeint, dass sich die einstellenden Veränderungen allmählich und fortdauernd vollziehen und das Gewesene auch im Zukünftigen erhalten ist. Die Eigenschaften und Charakterzüge, die die Partner aneinander schätzten und zur Heirat bewogen haben, sollen durch alle Veränderungen hindurch erhalten bleiben. Würden beide auf dem Stand stehen bleiben, der sie zur Heirat bewogen hat, dann würden sie scheitern. Werden sie ganz andere, ist es auch möglich, dass sie sich fremd werden. Beiden muss das Kunststück gelingen – und hier passt der philosophische Ausdruck vollständig – *im Anderswerden dieselben zu bleiben*.

Ganz anders sind ‚Veränderungen‘ zu bewerten, bei denen es in der Folge keine Anbindung an das Vorherige mehr gibt und jede ‚Veränderung‘ einen Bruch bedeutet. Mit dieser Vorstellung von Flexibilität – Brüche nicht nur auszuhalten, sondern sie als positiv zu werten – versuchen Organisationsphilosophien eingefahrene Verhaltenswiesen von Menschen und bürokratische und organisatorische Verkrustungen von Unternehmen aufzubrechen. Es wird angenommen und dementsprechend gehandelt, dass nur durch einen vollständigen Bruch mit dem Alten, neue, produktive Verhältnisse geschaffen werden können. Hier ist angezielt Unterneh-

men nicht nur kontinuierlich, sondern „entscheidend und unwiderruflich zu verändern, so dass keine Verbindung zwischen Gegenwart und Vergangenheit mehr besteht“ (Sennett, S. 60).

Die Folgen solchen Denkens sind bis in die Wochenendbeilagen zu ‚Beruf und Karriere‘ nachzulesen. Für den Mitarbeiter haben Büros der Zukunft keinen festen Platz und keinen bestimmten Raum mehr. Jeder hat einen Arbeitscontainer und gearbeitet wird, wo gerade ein Platz frei ist. Auch hier lohnt sich dem Selbstverständlichen nachzudenken. Doch was soll darüber aus gehobener Managerperspektive groß Aufhebens gemacht werden? Raum, Stuhl, Tisch bilden die Mindestausstattung eines Arbeitsplatzes. Nötig ist es doch nur auf *einem* Stuhl zu sitzen. Was soll da schon dabei sein? Antwort: Eine ganz Menge ist dabei aus dem funktional orientierten Blickfeld gefallen. Die Grundausstattung eines Arbeits-Platzes beschreibt den Ort - die Zugehörigkeit - einer Person zu seinem Unternehmen.

Jeder, der schon einmal *seinen* Platz räumen, *seinen* Stuhl verlassen, „den Schlüssel abgeben“ musste, gedankenlos von einem Vorgesetzten versetzt wurde, weiß, wie emotionsgeladen solche Aus- und Umzüge sind.

Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin, 16 Jahre im Unternehmen, seit längerer Zeit arbeitet sie in so genannter Teilzeit. Dienstag und Donnerstag ist ihr Platz nicht besetzt. So kommt ihr Chef auf die Idee, an ihren Platz eine 10-%-Teilzeit‘ dazuzusetzen, die nur Dienstags kommt. Die Reaktion der ‚eingesessenen‘ Mitarbeiterin kann nur die sein: Jetzt bin ich 16 Jahre dabei und bin denen nicht einmal einen eigenen Stuhl wert. Demotivierung ist hier garantiert. Wo immer es geht, ist in einem solchen Fall ein zusätzlicher Schreibtisch zu beschaffen. Jeder braucht seinen Platz und sei das Zimmer noch so klein.

Re-engineering oder *Reorganisation* ist der Name für eine Organisationsstruktur, deren hervorstechendes Merkmal Personaleinsparungen sind. Zwischen 1980 und 1995 wurden dadurch in den USA vermutlich zwischen 13 und 39 Mio. Arbeitskräfte entlassen. Genau zu dieser Zeit, ging auch die Gehaltsschere zwischen den Top-Managern einiger multinationaler Konzerne und der Vielzahl von Leuten auf, die einen Job machten, der nicht einmal für den Lebensunterhalt reichte. Georg Fischer, Vorstandsvorsitzender von Eastman-Kodak hat nach Angaben von Naomi Klein 1997 20.100 Arbeitsplätze vernichtet „erhielt noch im selben Jahr Aktienbezugsrechte im geschätzten Wert von 60 Mio. Dollar. ... Ray Irani,

der CEO von Occidental Petroleum, bekam 1997 eine Abfindung von 101 Millionen Dollar, obwohl das Unternehmen im selben Jahr 390 Millionen Verlust machte.“ (Klein, S. 267f)

Ebenfalls in dieser Zeit fand eine Umstellung der klassischen Werbung statt. Seither geht es nicht mehr darum für Produkte zu werben, sondern Markenimages aufzubauen. Das Beispiel schlechthin ist der Sportartikelhersteller NIKE. Die Produkte von Nike werden vor allem in der ‚Dritten Welt‘ produziert, jenseits aller humanen Standards, bei einem Stundenlohn von 0,16 Dollar, bei 77-84 Wochenstunden, 11-12 Stundenschichten und Sieben-Tage Wochen. Der Fachausdruck für diese Fabriken in Malaysia, Philippinen und jetzt vor allem China wird ‚Sweatshops‘ genannt, von englisch sweat - Schweiß. In den Zeiträumen von 1987 bis 1995 stieg der Werbehaushalt von Nike von 40 Mio. US-Dollars auf über 500 Mio. (Vgl. dazu ausführlich Klein).

Re-engineering ist nicht die Idee, dass die gleiche Arbeitsleistung mit weniger Menschen geleistet werden soll, sondern „mehr Arbeitsleistung soll durch weniger Menschen geleistet werden“ Nach Erik Clemons, sind viele, der in den 90er Jahren angekündigten Reorganisationspläne gescheitert, weil diese Übergänge keine Kontinuität hatten, sondern Brüche darstellten. Unternehmen sind während des Personalabbaus in Funktionsstörungen geraten. Erprobte Geschäftsstrategien wurden ausgemustert und revidiert, erwartete Vorteile stellten sich als minimal heraus. „Institutionelle Veränderungen folgen nicht mehr einem vorgegebenem Pfad, sondern bewegen sich in verschiedene, oft einander widersprechenden Richtungen; beispielsweise wird eine profitable Einheit plötzlich verkauft, doch ein paar Jahre später versucht die Mutterfirma, wieder in das Geschäft einzusteigen, in dem sie erfolgreich Geld verdiente, bevor sie mit ihrem Umbau begann.“ (Sennett, S. 62)

Anfang der 1990er Jahre untersuchten die American Management Association und die Wyatt Company, ob die Firmen, die einen ernsthaften Personalabbau vorgenommen hatten, durch Reorganisation tatsächlich in der Gewinnzone blieben oder in sie gekommen waren. Die American Management Association fand heraus, dass wiederholte Entlassungswellen zu „niedrigeren Gewinnen und sinkender Produktivität der Arbeitskräfte“ führen; die Wyatt Studie kam zu dem Ergebnis, dass „weniger als die Hälfte der Unternehmen ihr Ziel bei der Kostensenkung erreichte; weniger als ein Drittel steigerte die Gewinne, weniger als ein Viertel steigerte seine Produktivität. Die Gründe für dieses Scheitern erklären sich zum Teil von selbst: Arbeitsmoral und Motivation der Arbeitskräfte sanken

im Laufe der verschiedenen Entlassungswellen rapide ab.“ Die verbliebenen Arbeiter warteten eher auf den nächsten Axthieb, als froh zu sein die Entlassungswelle überstanden zu haben. „Allgemeiner gesagt, obwohl Produktivität überaus schwer zu messen ist, gibt es zumindest gute Gründe zu bezweifeln, dass die gegenwärtige Epoche produktiver ist als die jüngere Vergangenheit.“ (Sennett, S. 62f)

Menschen sind keine ortlosen Wesen und nicht jeder Arbeitsplatz kann virtuell gemacht werden. Das gilt nicht nur für die körperliche Dimension des Menschen. Unternehmen müssen einen Ort bilden, der durch räumliche Präsenz ausgezeichnet ist.

„Vor dem Hintergrund der Motivation, der Bindung an das Unternehmen müssen die Arbeitsverhältnisse im Wesentlichen erhalten bleiben wie sie sind – als gegenseitige längerfristige Verpflichtung. ... Künftig werden Flexibilität und Mobilität noch wichtiger. Aber es wird Grenzen geben. Ich glaube nicht, dass in zehn Jahren jemand alleine da sitzt und ausschließlich per E-Mail kommuniziert. Die Menschen werden auch künftig zusammenkommen – und sich hin und wieder in die Augen schauen wollen.“ So die IBM-Personalchefin Juliane Wiemerslage 2004. Die Grenzen des flexiblen Menschen kommen in Krisenzeiten, in denen Denken wieder geduldet wird, verstärkt wieder in das Bewusstsein. Denn das Wohl des Menschen wirkt auf das Wohl des Unternehmens. Wiemerslage: „Schließlich verbessert sich die Zusammenarbeit dramatisch, wenn man einen Menschen persönlich kennt. Dies wirkt sich auch auf die Leistung aus.“³²

Wenn es nicht die Mitarbeiter und deren Angehörige wären, die die Auswirkungen zu tragen haben, wäre es gleichgültig, wenn die Managerherde, Lemmingen gleich, mehr durch Angst denn durch Gier getrieben, sich stets auf die neuesten Management- und Führungsmethoden werfen würde, die ihnen bereitwillig und im verlässlichen Quartalsrhythmus von Trendsettern, Trendwissenschaften und ebensolchen -wissenschaftlern vorgeworfen werden. Wo heute das Gegenteil von dem behauptet wird, was morgen der neueste Trend ist. Wo gestern die neuronale Metapher, heute das Netz und morgen das kreative Chaos angesagt ist, oder war es umgekehrt?

„Sie sollten sich immer einer Sache bewusst sein: Methoden veralten umso schneller, je mehr Nachahmer sie finden. Seien Sie deshalb immer auf der Suche nach neuen Themen, Techniken oder Technologien. Stillstand bedeutet Rückschritt.“³³

Das was alle tun, kann nicht schlecht sein, nur muss man es vor den anderen tun. Das ist in der Tat schwierig, deshalb gilt es noch schneller die Methodik zu wechseln. Nicht die Sache liefert das Maß des Handelns sondern die Methoden - und die ‚Richtige‘ ist die jeweils Neueste. Ein Kommentar zu dieser Ansicht wäre überflüssig, wenn sie nicht in ihrer Sprache das zum Ausdruck brächte, was in der Forderung nach diskontinuierlicher Flexibilität enthalten ist.

Flexibilität ist nicht der Quotient von Wendefähigkeit und Zeiteinheit oder die Fähigkeit auf jeden anfahrenden Zug noch aufspringen zu können. Flexibilität ist das Können den Zug zu erkennen, der einen zu *seinem* Ziel befördern wird. Das ist nur dem möglich, der weiß, welches Ziel er hat und dessen Ziel sich nicht im bloßen ‚Mehr‘ des Profits erschöpft. Nur wer ein Ziel hat und es beständig hat, kann unternehmerisch und mit Unterstützung des Managements die Wege gestalten, die der Zielerreichung dienlich sind. Dermaßen orientiert ist es weniger wahrscheinlich die Notbremse ziehen zu müssen, als diejenigen die auf jedem Zug die ersten sind und ihn lautstark als den Zug der Zukunft begrüßen, und nach Fahrtbeginn wieder einmal merken, dass der Zug zu langsam fährt und darüber hinaus noch in die falsche Richtung. Wer nur flexibel ist, für den ist jeder Zug der Falsche.

Flexibilität ist da von Bedeutung und kann ihre Wirkmächtigkeit zum Einsatz bringen, wo die Orientierung auf ein als sinnvoll erachtetes Ziel nicht andauernd zur Disposition steht. Der Satz sei gewagt:

Flexibel kann jemand nur reagieren, wenn ihm ein genügend großes Quantum an Immobilität eigen ist. Beständigkeit sich selbst und seiner Sache gegenüber wirkt von außen wenig dynamisch, ein wenig stur und nicht gerade kommunikativ. Man könnte auch sagen – ein wenig schwäbisch.

Die IHK der Region Stuttgart hat im Herbst 2004 eine Umfrage zum Thema „Arbeitsplatzwahl von Fach- und Führungskräften“ durchgeführt (Vgl. Magazin Wirtschaft 1/2005 und die zum download bereitgestellte

Broschüre mit den Ergebnissen). Die Umfrage unterscheidet *betriebliche* und *private* Einflussfaktoren, die zu einem Arbeitsplatzwechsel motivieren bzw. davon Abstand nehmen lassen. Bei den *betrieblichen* Einflussfaktoren ist – wenig überraschend – die Höhe des Gehaltes ein primärer Faktor, „nahezu gleichwertig mit dem Einkommenskriterium hat ein sicherer Arbeitsplatz oberste Priorität bei Entscheidungen für und gegen einen Arbeitsplatzwechsel“ (IHK-Arbeitsplatzwahl, S. 6).

Bei den *privaten* Einflussfaktoren spielt das Kriterium des Wohnortwechsels eine ausgezeichnete Rolle. „[N]ur rund 50 Prozent der Fach- und Führungskräfte sind bereit, eine attraktive neue Stelle anzutreten, wenn diese wegen der Entfernung zwingend mit einem Umzug verbunden wäre. Hauptgründe für das Hemmnis ‚Umzug‘ sind ganz überwiegend ‚weiche‘ Einflussfaktoren, wie Wohlfühlen am Wohnort, schulpflichtige Kinder, privates Umfeld – z. B. berufstätige Familienmitglieder –, Wohneigentum.“ (IHK-Arbeitsplatzwahl, S. 7) Den Hang zur Immobilität spiegelt ein weiteres Umfrageergebnis. Die befragten Fach- und Führungskräfte, die im Durchschnitt etwa 30 Minuten Fahrzeit vom Wohnort zum Arbeitsplatz benötigen, würden maximal 48 Minuten Fahrtdauer in Kauf nehmen (Vgl. ebd.).

Die Kriterien für einen Umzug möglichst hoch zu setzen, den Arbeitsplatz möglichst nahe am Wohnort zu haben, das kann man als typisch schwäbische Mentalitätsstrukturen interpretieren, mit deren Aufbrechen es eben länger dauert als anderswo. Man kann die Dinge so sehen. Man kann sie auch anders sehen und anders bewerten. Einem Philosophen sei die abwegige Ansicht erlaubt. Vielleicht liegt es mit an der Orientierung auf die Sache und der Beharrlichkeit sich mit ihr auseinandersetzen zu wollen, die den Boden bereitet für den Erfolg dieser Gegenden. Weltanschauliche Orientierung und ein durch eine Gegend geprägter Menschenschlag bringen ein Denken und Verstehen auf den Weg, das die Dinge anders als gewohnt zu sehen vermag. Da, wo *Tüftlertum* zuhause ist, Tüftler ihrer Sache gemäße Strukturen vorfinden und zur Verfügung gestellt bekommen, da sind wesentliche Bedingungen für Innovationsfähigkeit erfüllt. Wo Menschen auf den Grund der Dinge denken und gehen wollen, sind Einsichten zu machen, die anderswo nicht gemacht werden können.

Wir können alles außer hochdeutsch. Näher war ein Spot nie einer Sache. Elegant, gepflegt und grammatikalisch korrekt in allgemeiner Manier über eine Sache zu reden ist schön. Auf eine Sache zu hören, sie im

hermeneuin des *logos* d. h. in der Vernunft und Sprache des je eigenen faktischen Selbstseins auszulegen ist etwas anderes.

Erst auf einer abstrakten – zu abstrahieren bedeutet immer, die unendliche Fülle und den Reichtum eines Phänomens auf allgemeine Kriterien ‚herunterzuberechnen‘ – Ebene kann und muss mit anderen, die nicht in der selben Sache stehen, die nicht die selbe Weltsicht miteinander teilen, von einer Sache anders geredet werden. Erst dann kann von der Sache nicht in der eigenen Sprache und mit fremder Zunge von ihr geredet werden. Aber da, wo Forschung geschieht und auf die eigene Sprache verzichtet wird, bringt man sich um einen Wettbewerbsvorteil. „Ohne Technikverliebtheit fällt einem nichts ein.“³⁴ So sagt es der Entwicklungsingenieur Klaus Bressler. Die Sprache der Verliebten ist von außen meist kindisch, albern, auf jeden Fall aber eigen. Dies geschieht, weil die Liebenden durch ihre Liebe füreinander sehender geworden sind und dieses Sehen in Gründe und Bereiche führt, die dem bloß beobachtenden, analysierenden und nachprüfaren Sehen und einer daran orientierten Informationen austauschenden Sprache niemals zugänglich sind. Mit einer alsbaldigen Verwirklichung des von Heidegger zitierten Schlussverses Hölderlins aus dessen Gedicht „Die Liebe“ ist gleichwohl nicht zu rechnen.

„.... Sprache der Liebenden
Sei die Sprache des Landes,
Ihre Seele der Laut des Volks!“
(Heidegger, GA 75, S. 120)

Wenn Sprache auf die *Sache* orientiert ist und die Rede darauf zielt, „den Hörenden in die Teilnahme am erschlossenen Sein zum Beredeten der Rede zu bringen.“ (Martin Heidegger, GA 2, S. 223), dann ist Sprache mehr als nur eine Eigenschaft des Menschen, die ihm als technisches Hilfsmittel dient. „Mit dem in seinem vollen Befund genommenen Sprechen ist das Aufeinander-hören gegeben. Dasein in der Weise des Miteinander-redens ist: aufeinander hörend (zugehörig) sein. Diese *Zugehörigkeit* bestimmt zugleich den Sinn von Miteinandersein.“ (Heidegger, GA 64, S. 28) Die Art und Weise der *Zugehörigkeit* zu einer Sache bestimmt, ob eine Menge von Menschen als Gemeinschaft oder Gesellschaft aufgefasst werden kann. Gemeinschaft und Gesellschaft ist nicht dasselbe. Gesellschaft entsteht durch das Aufnehmen gegenseitiger Beziehungen.

Gemeinschaft aber entsteht nicht, sondern „*ist* durch die vorgängige Bindung *jedes Einzelnen* an das, was jeden Einzelnen überhöhend bindet und bestimmt.“³⁵ (Heidegger, GA 39, Hölderlin, S. 72)

Auch in ökonomischer Hinsicht bewirkt es eine Verarmung, wenn immer mehr Menschen aus beruflichen Gründen, immer weniger in ihrer eigenen Sprache zu Hause sein können.

Was für das Pendeln in der Sprache zutrifft, trifft auch auf das Pendeln zum Arbeitsplatz zu. Pendeln ist zum Kennzeichen modernen Arbeitslebens geworden. Das ist unbestreitbar. Wie dies zu bewerten ist, ist alles andere als unstrittig. Wissenschaftler haben mittlerweile Zweifel, ob für viele das Kosten-Nutzen-Kalkül aufgeht.“ (StZ 15.02.05, S. 2) Das Mehr an Lebensqualität, das eine besser bezahlte aber weiter entfernte Arbeitsstelle bringen soll, ‚zahlt‘ sich eben selten aus. „Konventionelle Lehrmeinung der Ökonomie ist, dass in einer freien Wirtschaft im Durchschnitt alle Pendler ihre widerstreitenden Bedürfnisse gut ausbalancieren können. Ein weiter und anstrengender Weg zur Arbeit wird nach dieser allgemein anerkannten Theorie entweder durch eine schönere Wohnung bzw. durch einen besser bezahlten Arbeitsplatz ausgeglichen.“ Dagegen zeigt eine Untersuchung von Schweizer Wissenschaftlern, „dass es Menschen mit langen Wegen von und zur Arbeit systematisch schlechter geht und dass sie eine bedeutend niedrigere Zufriedenheit mit ihrem Leben haben ... Für Ökonomen ist dieses Ergebnis paradox.“ (Ebd.) Für den, der pendelt nicht.

Unzufriedenheit, Leistungsverlust, Motivationsstörungen und zunehmende Reflexionsmüdigkeit werden nicht durch immer mehr Verkehr und Dauerstau auf Hin- und Rückfahrt verursacht – wenn auch nachdrücklich gesteigert. Es sind die übermäßigen Entfernungen, die die Einheitlichkeit von Lebensbezügen zerstören, die ein Mensch braucht, um nicht bloß zu funktionieren, sondern kreativ und innovativ zu wirken. Wir müssen in der Nähe unserer Sache räumlich und geistig verweilen, um ihren Ruf *erhören* und vernehmen zu können.

Die Abgelegenheit eines Seminarortes ist nicht vorrangig an der Schönheit der Gegend orientiert, sondern an der Sicherstellung, dass die Teilnehmer über einen kontinuierlichen Zeitraum beieinander bleiben, um dadurch leichter in die Nähe der Sache zu kommen und dadurch aus dem beieinander *sein* ein miteinander werden kann.

Nähe hat etwas mit räumlicher Entfernung zu tun. Zwei, die am selben Platz sind, müssen sich nicht näher kommen. Aber sich Nahestehende werden durch lang andauernde räumliche Entfernung einander fremd. Miteinandersein ist miteinander *Sein* in derselben Welt, d. h. *für konkrete Personen ist es wesentlich am selben Ort zu sein*. Der ursprünglichste Ort eines Miteinanderseins ist der der Familie. Es ist kein Zufall, dass bei mobilen Berufstätigen in höherem Maße (ca. 2/3 der Befragten) über psychische und physische Belastungen geklagt wird (darunter fallen Stress, Zeitmangel, sozialer Kontaktverlust und Entfremdung von Partner und der Familie) als bei den Nichtmobilen, bei denen 20 % über diese Probleme klagten. (Vgl. Winterhoff-Spurk, S. 228)

Über seinen Ort hinausgehen heißt sich entwickeln. Doch über seinen Ort hinauszugehen heißt eben nicht notwendig metrische Entfernungen zurückzulegen, sondern die Zeit zu erfahren, in der wir und als die wir ständig über unseren jeweiligen *Stand-Punkt* – unser jeweiliges Verstehen – hinausgeworfen werden. Nicht der erfährt am meisten von der Welt, der immer wieder neue Flecken in ihr sucht, mit neuen Gebräuchen und Sitten heimkommt, der immer wo anders und nirgends eigentlich ist (und auch nirgends eigentlich sein will – und am wenigsten bei sich). Dem kann sich Welt auf tun, der an einem Ort, die für ihn seiende Welt in den Zeiten seines Seins je neu und gründlicher zu sehen und zu verstehen lernt.

Die für die Überwindung der Entfernung gebrauchte Zeit ist es, die dem pendelnden Mitarbeiter seine Innovationsfähigkeit raubt, lähmt und schließlich ganz veröden lässt.

Flexibilität kann nur der zeigen, der in der Beständigkeit seines Tuns sich als von der Sache *Gerufener* versteht. Es gibt Unternehmer, die aus dem Ruf einer Sache ihre Berufung abgeleitet haben und sie zu ihrer Sache gemacht haben. Ihnen ist es möglich aus der Treue zu ihrer Sache eine Flexibilität entwickeln zu können, die es erlaubt, bei aller Veränderung der Umstände, ihrer Sache d. h. ihrer Berufung treu zu bleiben. Karl und Peter Marbach gehören zu ihnen.

- **Karl und Peter Marbach**
Karl Marbach GmbH & Co KG / Marbach Werkzeugbau GmbH
Heilbronn

Die Marbach-Gruppe ist ein typischer mittelständischer Familienbetrieb, der 1923 in Heilbronn gegründet wurde und gegenwärtig von der zweiten und dritten Generation gemeinsam geführt wird. Die Marbach-Gruppe besteht aus zwei Firmen, Marbach Stanzformtechnik und Marbach Werkzeugbau. Karl Marbach, der seit 1955 die Verantwortung des Hauses in der zweiten Generation trägt und Peter Marbach, der seit 1992 die dritte Generation der Geschäftsführung stellt und dem Unternehmen seither als Mehrheitsbeteiligter seine Handschrift verleiht, bilden eine gelungene Fuge, den sich wandelnden Anforderungen erfolgreichen Wirtschaftens durch die Zeiten gerecht zu werden.

Karl Marbach, 1927 geboren, Mechanikerlehre, Arbeitsdienst, Kriegsgefangenschaft, Praktikum als Technischer Zeichner, anschließend Ingenieurstudium an der Hochschule für Technik in Esslingen (Neckar), danach fünf Jahre Industrietätigkeit als Konstrukteur im Umfeld Sondermaschinenbau, davon drei Jahre bei IBM in Sindelfingen. Durch gesundheitliche Schwierigkeiten seines Vaters ist die Rückkehr in den elterlichen Betrieb erforderlich, den er 1955 mit 12 Beschäftigten übernimmt. Es erfolgt ein kontinuierlicher Ausbau des Unternehmens, das technischen Neuerungen immer aufgeschlossen ist. So wird 1972 die erste Laserschneideanlage der Branche außerhalb der USA im Hause Marbach eingeführt. Die Ausgangsleistung beträgt 250 Watt. Heute besitzt die Marbachgruppe 29 Laseranlagen mit einer Gesamtausgangsleistung von über 35.000 Watt. 2001 wird Karl Marbach mit der Auszeichnung ‚Diamaker of the year‘ geehrt. Marbach bildet sowohl in gewerblichen Metallberufen wie kaufmännischen Berufen aus. Berufsakademie und Praxissemester können ebenfalls absolviert werden. 1984 beginnt die Öffnung in das europäische Ausland. Firmenbeteiligung in England. Gründung von Marbach France. Die Firma teilt sich 1985 in die selbstbilanzierenden Bereiche Werkzeugbau und Stanzformtechnik auf. Die internationale Marbachgruppe hat gegenwärtig Produktionsstätten in Deutschland, Frankreich, Schweiz, Tschechien, Slowakei, Rumänien, Polen, Ungarn, Ukraine und den USA. Außerdem gibt es Verkaufsbüros in China und Indien, assoziierte Partnerunternehmen in Frankreich, Großbritannien, Spanien und Ägypten, sowie Franchise-Partner in Russland und Saudi Arabien und Kooperationspartner in den USA, Italien und Japan. In den

beiden Heilbronner Werken sind 500 Mitarbeiter beschäftigt, weltweit arbeiten ca. 1100 Menschen für Marbach.

„Grüß Gott Herr Rohrhirsch, Sie sind doch schon einige Zeit unterwegs zu uns, da habe ich mir gedacht, vielleicht mögen Sie eine Butterbrezel und Kaffee“ so die Begrüßung. Ein Schreibblock liegt für mich bereit, ebenso ein Kugelschreiber, parallel zum Schreibblock ausgerichtet. Werkzeugmacher eben. Ich bekomme einen Lebenslauf, Broschüren und Kennzahlen ausgehändigt.

Das Gespräch nimmt nicht gleich den von mir erwünschten Verlauf. Erst allmählich begreife ich das Problem. Wenn einer über 60 Jahre eine Firma erfolgreich führt, Hunderte von Menschen eingestellt hat, dann ist für ihn vieles selbstverständlich geworden, über das es sich – aus seiner Sicht –nicht zu reden lohnt. Das, was man Tag für Tag tut, weil es sich bewährt hat, warum sollte man darüber noch besonders reden? Das gilt für die gebotenen Leistungen, die als selbstverständlich betrachtet werden, wie auch für die Erwartungen, die an Mitarbeiter und Zulieferer gestellt werden. Warum sollte man darüber reden:

- Dass man Verträge einzuhalten hat, sein Wort nicht brechen darf gegenüber Mitarbeitern, Zulieferern, Banken und Kunden;
- dass man gegenüber Menschen, die seit langer Zeit im Hause tätig sind Verantwortung hat;
- dass man von Mitarbeitern erwarten kann, bei entsprechender Auftragslage der Firma den Vorrang gegenüber dem Wochenende einzuräumen;
- dass man die beste Arbeit abliefern will, und dafür erwartet, den vereinbarten Preis pünktlich zu erhalten.

Da, wo einer der Mitarbeiter durch Krebs erkrankt und in der Betriebszeitung sich mit bewegenden Worten bedankt, dass er zwar „sehr auf die Unterstützung durch [die Kollegen] und die Geschäftsleitung gehofft“ hat, was seinen Wiedereinstieg ins Berufsleben nach der überstandenen Krankheit betrifft, aber „so etwas hatte ich nun doch nicht erwartet“ (Marbach-Live, 1/2004, S. 19). Und der Kommentar von Peter Marbach darin besteht, dass man unter den gegebenen wirtschaftlichen Bedingungen leider nur dazu in der Lage war, dem Mitarbeiter einen entsprechenden Arbeitsplatz anzubieten und die Sammlung der Mitarbeiter wie allgemein

üblich zu verdoppeln. Dies aber aus der Sicht der sozialen Bedeutung von Unternehmen und ihren Verpflichtungen alles andere als zufrieden stellend ist.

Eine meiner Fragen an Karl Marbach betrifft die Personalauswahl. Ob er sich bei Personaleinstellungen schon einmal getäuscht habe. „Gehörig“ sagt er und lächelt. „Nicht so oft, aber gerade bei denen, die einen Ausbildungsplatz durch die Fürsprache eines Geschäftsfreundes erhalten wollten. Wenn Sie nahezu 60 Jahre Verantwortung für einen Betrieb übernommen haben, dann kommt schon einiges an Erfahrung zusammen, an großartigen Erlebnissen, wo sich im Nachhinein zeigte, dass man gut entschieden hatte; aber natürlich blieben Misserfolge auch nicht aus.“ „Was machen Sie dann mit den so genannten. ‚Misserfolgen‘“? „Ich versuche es solange es geht, doch irgendwann ist dann Schluss. Ich setzte auf Vertrauen, aber bei Leuten, die ein Unternehmen nur dazu benutzen, um eine soziale Absicherung zu bekommen und gerade immer so lange arbeiteten, um dann anschließend die Leistungen der Sozialkassen zu bekommen, da müssen sie einen Riegel verschieben. Das färbt ab. Es gab einige, wenn auch sehr wenige, die hatten mit allen und allem Probleme. Die waren stets unzufrieden und nörgelten. Überall war alles besser als bei uns in der Firma. Wir waren froh, als die endlich gingen. Und sechs Monate nach dem Ausscheiden der Leute finde ich wieder ihre Bewerbungsmappen auf dem Tisch! Die haben wir nicht mehr genommen. Es kommt aber auch vor, dass einer, der seine Arbeit gemacht hat geht, weil er sich beruflich verändern will und nach ein paar Jahren wieder bei uns anfragt. Da sehe ich überhaupt kein Problem darin.“

Durch die Trennung in zwei eigenständige Unternehmen entscheiden bei Stellenausschreibungen und Bewerbungen die Teamleiter bzw. das Team, in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Bereichsleiter über die Bewerber. „Und Sie“, frage ich, „halten sich Sie an die Vorschläge“? Etwas ungläubig schaut mich Karl Marbach an, so, als ob er etwas an der Frage überhört hätte: „Ja, selbstverständlich halte ich mich an die Vorschläge“, so seine Antwort. „Herr Masche ist 15 Jahre im Hause, Herr Stark 25 Jahre. Da kennt man sich und hat schon vieles miteinander beredet. Wissen Sie, wir sind ein mittelständischer Betrieb und das heißt Gespräch“.

Sowohl für den Werkzeugbau wie für die Stanzformtechnik gibt es jedes Jahr eine „Bilanzpressekonferenz“ in der Lagerhalle. Aktuelle Entwicklungen, Trends und Tendenzen sind der vierteljährlich erscheinenden Firmenzeitschrift zu entnehmen. Alljährlich werden Kunden zum technischen Informationsaustausch eingeladen, mit anschließender Betriebsbesichti-

gung. Neben dem technischen Verständnis liegt der Nutzen in der personalen Kontaktaufnahme. Die Telefonstimme, die man kennt, bekommt nun leibhaftige Präsenz. Teamsitzungen und Teamleiterkonferenzen finden regelmäßig statt. Die beiden Eigner gehen Tag für Tag durch das Werk. Verwaltung, Leitung und Produktion sind nahe beieinander. Wer vom Besprechungszimmer der Unternehmensleitung durch zwei Türen geht, der befindet sich inmitten der Produktionshallen. Herr Friedenauer, Personalverantwortlicher für den Bereich Stanzformtechnik und „erst“ seit acht Jahren im Unternehmen sieht in den Bildungsmaßnahmen, die regelmäßig und auch auf Wunsch der Teamleiter angeboten werden wirksame Hilfen, gerade für die Probleme, die in der Zusammenarbeit vor Ort entstehen.

Für Karl Marbach hat sich das Geschäftsklima verändert. Die Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit von Geschäftsfreunden wird zunehmend erschwert. Ein spezieller Fall ist die familiäre Unternehmensnachfolge. Da kann es schon passieren, dass der Sohn eines Geschäftsfreundes, mit dem schon lange und für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen bestanden, frisch vom Studium, alle Geschäftsbeziehungen auf maximale Kostenreduzierung untersucht. Außer gestiegenem Aufwand ‚gewinnt‘ dabei kaum einer etwas. Es ist zwar Aufgabe des Einkaufs preiswert einzukaufen „Doch das preiswerte Einkaufen in Bezug auf die Fertigung steht auf zwei Ebenen. Denn billigst eingekauft – und hier wird von mehreren der günstigste herausgegriffen –, ist noch lange keine Sicherheit für eine wirtschaftliche und ertragreiche Produktion. Aber der Einkäufer hat günstigst eingekauft!“

Wer so lange im Geschäft ist, der kennt alle Tipps und Tricks einer Branche mit ihren Höhen und Tiefen. „Nach nahezu 60 Jahren Verantwortung im Hause Marbach habe ich nicht einmal die Hilfe eines Psychiaters oder Psychologen in Anspruch nehmen müssen. Das begründe ich damit, dass ich bei Enttäuschungen, die ich teils durch Mitarbeiter und Geschäftsfreunde erfahren habe, auch weiterhin verzeihen kann und Vertrauen habe.“

Für Peter Marbach sind der Umgang und die Methoden in der gegenwärtigen Geschäftswelt nicht mehr mit denen früherer Zeiten vergleichbar. Zulieferer versuchen zu betrügen und Abnehmer wollen rückwirkend Nachlässe aushandeln. Eine Flut stetig steigender staatlicher und kommunaler Verwaltungsaufgaben muss bewältigt werden, so nehmen z.B. Zwangspfändungen des Gehalts kontinuierlich zu. Peter Marbach ist sich der sozialen Verantwortung bewusst, die ein Unternehmen seiner Größe wahrzunehmen hätte (von Sozialprojekten bis zum Kultursponsoring),

und es ärgert ihn, dass das Unternehmen aufgrund der harten wirtschaftlichen Bedingungen nur in sehr eingeschränktem Maße diese Ansprüche erfüllen kann. Und wie er das so sagt, nimmt man ihm das ab. „Wir können nur versuchen, mit unseren systembedingten Vorteilen zu wirtschaften. Kurze Informationswege, hervorragende Produkte, langfristige Betreuung und unsere Mitarbeiter. Die sind unser Kapital.“

4.3 Freiheit bewirkt den Menschen und eine Kultur, in der Ökonomie ihren Platz hat

Was macht ein Leben zu einem erfolgreichen Leben? Ist das überhaupt die Frage einer Unternehmens- bzw. Führungsethik? Nicht auf den ersten, wohl aber auf den zweiten Blick. Denn jeder der handelt, – ob in ökonomischen oder privaten Kontexten – handelt aus einem Selbstverständnis von ‚Erfolg‘, das sich auf sein ganzes Leben bezieht. Wer möchte *nur* als Führungskraft erfolgreich sein? Wer möchte *nur* als Autor erfolgreich sein? Wer möchte *nur* als Unternehmer erfolgreich sein? Selbstverständlich ist es immer besser, wenigstens in einem bestimmten Segment des individuellen Lebenskreises erfolgreich zu sein, als in keinem Erfolg zu haben.

Doch was wir im Grunde anstreben ist, dass wir *selbst*, d. h. in der Einheit unserer Person, erfolgreich werden. Erst aus einem in sich stimmigen Selbstverhältnis wird es als beglückend erfahren *auch* als Führungskraft, *auch* als Autor und *auch* als Unternehmer erfolgreich zu sein.

Im Grunde wollen wir nicht nur in bestimmten Bereichen Erfolg *haben*, wir wollen erfolgreich *sein*.

Das ist ein Unterschied, und kein kleiner! Der Unterschied zwischen Haben und Sein verändert die Sichtweise und die Vorgehensweise hinsichtlich der Frage nach Erfolg. Auf der Basis dieser Überlegung besteht Erfolg nicht in der Summe erfolgreicher Tätigkeiten, sondern aus einer Haltung, die erfolgreiches Tätigsein hervorbringt. So ist wieder und vertieft zu fragen: Was macht das Leben eines Menschen zu einem erfolgreichen Leben?

Ist das, was wir eigentlich und im Grunde wollen (so die Formulierung des Philosophen Robert Spaemann) tatsächlich das, was alltäglich und gewöhnlich mit dem Wort ‚Erfolg‘ verbreitet, gehandelt und gefeiert wird? Was meinen wir, wenn wir von einem erfolgreichen Leben reden? Was bedeutet es, wenn jemand als ‚erfolgreiche‘ Führungskraft bezeichnet wird? Ist damit gemeint, dass er andere (‚seine‘ Mitarbeiter) dazu bringt, das zu tun was *er* will? Ist erfolgreich der, der seine Leute dazu bringt, die angeforderten Leistungen zu bringen, ganz gleichgültig, wie er sie dazu bringt?

Weil zur Sache der Führung auch die Qualität der Personenbeziehungen gehört, ist für den Erfolg eines Führungsverantwortlichen nicht nur das ‚dass‘ der Leistungserfüllung maßgebend, sondern vielmehr das *Wie* der Gestaltung dieser Beziehungen. Wer in Personenbeziehungen erfolgreich sein will, der kommt ohne moralische Kategorien nicht aus. Wo ein Vorgesetzter oder Leiter unmittelbar Kontakt mit seinen weisungsgebundenen Mitarbeitern hat, da ist ohne die Einhaltung von ethischen Standards kein vernünftiger und geregelter Umgang und Ablauf möglich. Von Mehrleistung oder Innovation ganz zu schweigen. Negativ formuliert und Ergebnis einer groß angelegten Gallup-Untersuchung:

■ Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, sondern Vorgesetzte.

In der Auswertung einer Langzeitstudie des Gallup-Institutes von Buckingham und Coffman kommt klar zum Ausdruck, dass Manager (Führungskräfte mit unmittelbarer Mitarbeiterverantwortung), die es schaffen, engagierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu fördern, auch die Ertragssituation ihres Unternehmens stärken. Das ist vordergründig plausibel, doch die Autoren haben ihrer Meinung nach erstmals einen breiten und unternehmensübergreifenden Zusammenhang zwischen Mitarbeitermeinung und Betriebsleistung/Unternehmenserfolg nachgewiesen (Vgl. Buckingham/Coffman, S. 26). Es ist die Wechselwirkung zwischen Personen, nicht das Gehalt, Statusmerkmale oder irgendwelcher Klimbim, die den Willen zur Leistung maßgeblich befördern. Die Vorgesetzten erfolgreicher Mitarbeiter kommen darin überein, dass sie nicht täglich Neues ausprobieren, ‚benchmarken‘ auf Teufel komm raus und 360-Grad-Vernichtungsgespräche forcieren, sondern einzig, stetig und konsequent versuchen die Stärken ihrer Mitarbeiter erkennen zu wollen und ihnen dazu verhelfen in ihnen noch stärker zu werden. Das Gemeinsame sehr guter Vorgesetzter liegt in der Überzeugung: *„Die Menschen sind weniger veränderbar, als wir glauben. Verschwende nicht deine Zeit mit dem Ver-*

such, etwas hinzuzufügen, das die Natur nicht vorgesehen hat. Versuche herauszuholen, was in ihnen steckt. Das ist schwer genug.“ (Vgl. Buckingham/Coffman, S. 50)

Der Erfolg von Mitarbeitern besteht in der Einsicht an einer als sinnvoll empfundenen ‚Sache‘ mitzuarbeiten. Diese Einsicht ist auszusprechen im gegenseitigen Anerkennen. Vorrangig geschieht dies in der Anerkennung durch die Person des unmittelbaren Vorgesetzten. Bedingt durch die asymmetrische Wert-Würde-Situation in einem Unternehmen kann dieser als erster unter Gleichen Anerkennung im Namen des Unternehmens aussprechen, d. h. in seiner Rede als Sachwalter der Sache zu sprechen. Dazu gehört ein Führungsverständnis, das, wie an anderer Stelle expliziert, *den Führenden als ersten Geführten durch die Sache versteht.*³⁶

Noch etwas gilt es hervorzuheben, welches noch eindringlicher die Bedeutung moralischen Handelns im Unternehmens- und Führungsalltag und in der Alltagsführung herausstellt. Es mag als Trivialität bezeichnet werden, mindestens als Selbstverständlichkeit: Das, was allen Handlungen von Menschen zugrunde liegt, jenseits einer bloßen biologischen Existenzsicherung, ist die Sehnsucht nach einem geglückten Leben. Nutzen ist kein Äquivalent für ein Leben, das als sinnvoll erfahren wird. In ökonomischer Terminologie gefragt: Wofür ist mein Vorteilsstreben gut? Was will ich eigentlich, wenn ich darauf aus bin Nutzen zu maximieren? Letztlich ist es Glück. Doch Glück gibt es nicht in der Terminologie der ökonomischen Wissenschaften. *Wohlfahrt, Wohlstand, Nutzen, Vorteil* sind die dafür nächstliegenden und doch auch nur mit Schwierigkeiten operationalisierbaren Begriffe.

Nutzen ist ein armseliges Substitut für Glück. Das Marketing als Segment der Ökonomik hat das schon lange begriffen. Es ist das Glückstreben des Menschen *und nicht sein Vorteilsstreben* auf das sie baut, wenn sie dasselbe verkündet, wenn auch in gegenläufiger Richtung.

Wo sie suggeriert: Gib mir etwas von deinen materiellen Ressourcen und du bekommst etwas, das dir mehr ‚Nutzen‘ bringt als das bloße Geld, nämlich Emotion, Geborgenheit, Happiness, Glück. etc.

Ein Nutzenmaximierer erfährt kein Glück. Keiner, außer Dagobert Duck, wird Glück erfahren beim Baden in Geldscheinen. Aber nicht zufällig kann an Onkel Dagobert eine sehr gewalttätige Ader festgestellt werden. Das Baden in Geld wird für Normalmenschen *auf Dauer* keine Beglückung

darstellen, weil Reichtum nicht der Zweck ist, sondern Mittel zum Zweck. Aber für welchen Zweck?

„Die kaufmännische Lebensform hat etwas Gewaltsames an sich, und offensichtlich ist der Reichtum nicht das gesuchte Gute. Denn er ist nur als Mittel zu anderen Zwecken zu gebrauchen.“ (Aristoteles, Nikomachische Ethik, 1096a)

Es geht mit Aristoteles nicht darum, Reichtum zu verdammen. Herausgestellt werden soll, dass monetärer und/oder materieller Reichtum – und Reichtum ist hier die erste Stufe des Erfolges, – nicht das ist, was wir vorrangig im Auge haben, wenn wir vom Glücklichsein sprechen. Niemand hätte wohl etwas dagegen glücklich *und* (erfolg-)reich zu sein. Aber eben in dieser Reihenfolge. Glücklich zu sein ohne reich zu sein, das ist widerspruchsfrei denkbar. Reich zu sein ohne glücklich zu sein, auch das ist widerspruchsfrei denkbar. Aber nur aus ihrer Mitte geworfene Menschen, ‚verrückte‘, würden diese Reihenfolge der anderen vorziehen.

Reichtum ist kein moralisches Übel. Aber die Anforderungen an die moralische Verantwortung gegenüber diesem Reichtum steigen. Wer mehr hat und mehr vermag, sei es materiell oder geistig, der hat entsprechend diesem Mehr auch größere Verantwortung, sich selbst, den anderen und den Dingen gegenüber.

Weil der Mensch ein soziales Wesen ist und aus dieser Sozialität Bindungen, Pflichten und Rechte entstehen, gehört zum Reichtum Freigiebigkeit. Aus einem Recht auf Reichtum entsteht die Pflicht zur Freigiebigkeit. Freigiebig ist der, so sagt es Aristoteles, „wer seinem Vermögen gemäß ausgibt und wofür er soll“ (Nikomachische Ethik, 1120b). Ein Reicher kann nicht nur, sondern soll mehr Mittel zur Verfügung stellen, um Notleidenden, Hungernden, Kranken und Armen zu helfen. Es ist in moralischer Hinsicht jederzeit eine Pflicht, zu tun, was man kann. Wer vom Schicksal finanziell so außergewöhnlich profitiert, für den kann nur gehofft werden, dass er sich dieses Schicksals würdig erweist. Gerade bei Menschen, die durch die öffentliche Wahrnehmung zum Leitbild anderer geworden sind, wäre es von Vorteil, wenn die Leitbildfiguren der Gegenwart einen entsprechenden leitbildartigen Charakter besitzen würden.

Der Soziologe Oskar Negt schreibt in diesem Zusammenhang zur Verantwortung von Managern und die an sie zu stellende Zumutbarkeit: „Einer der reichsten Amerikaner, Andrew Carnegie, hat um 1900 die Ver-

antwortungsrichtung für Reiche mit der Maxime formuliert: „Wer als Reicher stirbt, hat Schande über sein Leben gebracht.“ Den größten Teil seines Vermögens hat er veräußert und das Geld in Stiftungen gesteckt. Darunter befinden sich Pensionsfonds für Lehrer, Konzerthallen, aber auch eine große Stiftung zur Unterstützung internationaler Friedensbemühungen. Das ist eine Form der Wiedergutmachung und der sozialen Verantwortung. Sie ist auch deutschen Managern zumutbar.“ (Negt, S. 35)

Es gibt nicht *das* Ideal eines geglückten Lebens. Jeder hat seines und das heißt: jeder hat eines. Das in uns ertönende und wirkende Ideal weist uns immer wieder gewissenhaft über die jeweiligen aktuellen Gegebenheiten hinaus. In keiner Situation ist das Ideal vollständig realisiert und gleichwohl firmiert es in jeder Situation als Maßstab. Obwohl unendlich viele, individuell differenzierbare Formen geglückten, lusterfüllten Lebens denkbar sind, die bis zum Gegenteil ihrer selbst reichen, könnte sich zeigen, dass in allen auf etwas gezielt ist, das sich bei genauerer Betrachtung als dasselbe bekundet. Schon Aristoteles spricht diesen Gedanken aus.

Auch in seiner Zeit suchen „nicht alle dieselbe Lust, aber Lust suchen sie alle. Vielleicht suchen sie sogar nicht jene, die sie meinen und von der sie reden, sondern in Wirklichkeit alle dieselbe.“ (NE 1153b)

Je fortgeschrittener einer in der *Erfahrung* seines Lebens ist, je mehr wird sich ihm die Erkenntnis aufdrängen, dass es in den Situationen in denen wir Glück erfahren, es nie die Dinge waren, die uns glücklich gemacht haben, sondern die Menschen, die bei uns waren. Es ist nicht der neue Porsche, der uns glücklich macht, es ist die bei uns seiende Frau, die sich mit uns freut. Noch mehr, wenn es die Frau ist, die schon mit uns gefahren ist, als er noch nicht da war und es keine Frau ist, die nun da ist, weil der Porsche da ist.

Stets wird der Eindruck erweckt, dass wir unser Glück machen, planen, herstellen oder kaufen können. Das ist falsch. Wir werden nicht durch die Dinge glücklich, sondern einzig und allein mit und durch andere Menschen. *Was uns auf Dauer antreibt, ist unser Streben nach einem geglückten miteinander Leben.*

Das ist nichts Neues. Diese Ansicht hat eine ausgeprägte philosophiehistorische Wurzel und sie kommt dadurch in den Anschein des Veraltete-

ten und Konservativen, ja sogar des Restaurativen. Beizustimmen ist, dass Sachverhalte vielfältig deut- und missdeutbar sind. Darum soll es nicht weiter gehen. Nur eine Frage soll gestellt werden: Wenn die hier vorgestellte Charakterisierung des Menschen zutrifft, dass er vor allem anderen glücklich werden will und nur mit und durch andere glücklich werden kann, welche Konsequenzen entspringen daraus für die Thematik: ‚Unternehmenserfolg – Ethik – Sinn‘?

Die erste Folge wäre, dass das Nachdenken über die Bedingungen ‚erfolgreicher‘ Arbeit von Personen in Unternehmen einen Stellenwert bekäme, der nicht mehr überschätzt werden könnte. Wer die Persönlichkeit des Menschen ernst nimmt, muss Unternehmen im Bilde eines „moralischen Subjektes“ begreifen. „Erfolgreicher Führungsarbeit“ kann es dann nicht mehr genügen, Mitarbeiter als Mittel zum Zweck der Leistungserfüllung wahrzunehmen bzw. sie aus diesem Verständnis heraus motivieren zu wollen. Führung hat die Mitarbeiter in ihrem Streben nach Sinn-, d. h. *Selbst-Verwirklichung* zu unterstützen, wobei anzumerken ist, dass Selbst-Verwirklichung nichts mit alltäglicher Ichsucht zu tun hat. Selbst-Verwirklichung hat auch wenig mit Event- und Erlebniskulturen zu tun.

Die Chance des Glücklichwerdens steigt für einen Menschen, der aufhört, die Vorgaben seines alltäglichen Ichs als Maßstab für sein Glück zu nehmen, und statt dessen zunehmend sein Selbst Wirklichkeit werden lässt.

Ebenso steigen die Chancen eines – als *korporiertes Subjekt* – aufgefassten Unternehmens, welches die Einsicht umsetzt, dass es zu seinem ‚Glück‘ die anderen (Mitarbeiter, Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer etc.) braucht.

In diesem Zusammenhang konnte noch vor wenigen Jahren ein Unternehmen genannt werden, dem es in hervorragender Weise gelang, eine außergewöhnliche Unternehmenskultur mit den ökonomischen Erfordernissen eines Unternehmens in Gleichklang zu bringen. In dieser Hinsicht gibt es das Unternehmen Hewlett-Packard nicht mehr. Das Unternehmen hat vielfältige Wandlungen erfahren. Dass HP immer noch nicht als gewöhnliche, d. h. ausschließlich Profit orientierte IT-Firma gesehen werden kann, ist weltweit an der überraschenden Ablösung der Vorstandsvorsitzenden Carlotta Fiorina im Februar 2005 und deutschlandnah an der Person Jörg Menno Harms ablesbar. Harms war 36 Jahre lang für HP

tätig. Erst im November 2004 wurde er als Nachfolger seines Nachfolgers auf dem Posten des Vorstands der Geschäftsführung von Hewlett-Packard in Deutschland von Uli Holdenried abgelöst.

In einem Beitrag mit dem Titel: Gewinn, Ethik und die Globalisierung (Stuttgarter Zeitung, 11.05.2004, S. 25), erläuterte Jörg Menno Harms das Verhältnis der drei genannten Faktoren. Seinen Ausgangspunkt formuliert er folgendermaßen:

„Unternehmen folgen in erster Linie jenen Regeln, die wirtschaftlichen Erfolg versprechen. Aber sie sind auch in das Regelwerk der Gesellschaft eingebunden. Wie weit reicht die Verantwortung?“ Dieser Leitsatz wird in Thesen differenziert.

„These 1: Gewinnorientierung ist eine gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens.

These 2: Gesellschaftliche Verantwortung beweist ein Unternehmen, wenn es erfolgreich bleibt.

These 3: Als Unternehmer und Manager verantwortlich handeln heißt heute vor allem – bei Strafe des eigenen Untergangs – die Firma auch gegen Widerstand umzubauen und, wenn es sein muss, deutlich zu verändern.

These 4: Ein Unternehmen handelt gesellschaftlich verantwortlich, wenn es Produkte und Dienstleistungen herstellt, die die Gesellschaft auch wirklich braucht.

These 5: Verantwortlich handelnde Unternehmer und Manager erkennen die Bedeutung förderlicher Arbeitsbedingungen.

These 6: Ein Unternehmen wird seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht, wenn es die Beziehungen seiner Mitarbeiter zu Kunden, Partnern, zur Gesellschaft und innerhalb des Unternehmens durch allgemein gültige Werte fördert.“ (Harms, S. 25)

Wer von der ‚Verantwortung eines Unternehmens‘ redet, der kann in Entsprechung der ‚Verantwortung eines Menschen‘ grundsätzlich zwei Richtungen anvisieren: Verantwortung gegenüber sich selbst und Verantwortung gegenüber anderen. Gewinn – Erfolg – Anpassung – Produkte – Arbeitsbedingungen und wertgeleitete Beziehungen bilden die Sachbereiche, an denen die Verhältnisbestimmung Unternehmen – Gesellschaft

durchbuchstabiert werden kann. Unterstellt wird, dass die von Harms vorgegebene Thesenreihenfolge auch eine von ihm vertretene Rangfolge enthält.

Dann zeigt sich die in These 1 genannte *Gewinnorientierung* als erste, alles entscheidende Bedingung für das Handeln eines Unternehmens. Individualethisch formuliert: Wer ‚gut‘ handeln soll und auch will, der muss zuerst einmal leben. Vor aller Ethik braucht es Sauerstoff, Wasser und Nahrung. So auch bei einem Unternehmen. Dort ist der Sauerstoff der Gewinn. Er allein ermöglicht zwar nicht die Existenz des Unternehmens, doch wenn er fehlt, dann bleibt alle Diskussion über das gute Leben bloße Fiktion. Dass Gewinn zu den überlebensnotwendigen Elementen eines ökonomisch orientierten Unternehmens gehören muss – wer möchte das im Ernst bestreiten? Gewinn muss dabei nicht ausschließlich aus monetärer Perspektive begriffen werden. Unternehmen mit Gemeinwohlaufrag können mit einem ausschließlich monetären Gewinnbegriff nur unzureichend begriffen werden.

Gewinnorientierung ist nicht identisch mit Profitmaximierung und unterscheidet sich grundlegend gegenüber *ausschließlicher* Orientierung am Gewinn. In individualethischer Übersetzung wäre die *ausschließliche Orientierung am Gewinn* mit der Situation eines Menschen vergleichbar, dessen Sorge sich darin erschöpft, in die Grundlagen seiner physischen Präsenz zu investieren und daran das Maß seiner Gesundheit und die Qualität seines In-der-Welt-Seins bestimmt. Dieser Mensch ist zwar gesund, aber das reicht ihm nicht. Er will immer noch gesünder werden. Er treibt immer noch mehr Sport, nimmt Aufbaupräparate und lässt sich zur Minderung des Krankheitsrisikos nicht nur überflüssige Organe entfernen, sondern entfernt sich auch immer mehr vom Zweck und Sinn seines Lebens.

Unternehmen, die *ausschließlich* im Sinne des Profits geführt werden, haben mit solchen Menschen manches gemein, wie z.B. den Verlust an Humor und das Fehlen jeglichen Spielraums, in dem die Ausübung ihrer Lebensvollzüge stattfindet.

Doch auch solche Unternehmen leben – und sie leben lange. Die Frage nach dem Sinn und dem eigenen Selbstverständnis wird beantwortet durch das credo maximaler Profitsteigerung. Egal, wer wir sind, egal was wir produzieren, egal wie es intern um uns steht: das Allerwichtigste ist, mehr Profit zu erwirtschaften. Das ‚Wir‘ wird wesentlich vom Shareholder-value-Gedanken bestimmt. Ein *Wir* der Mitarbeiter gibt es nicht, weil diese als disponierbare Funktionselemente innerhalb einer Gewinnmaximierungsstrategie fungieren.

Wer die Kunst womöglich für wichtiger hält als die Informatik und diese Ansicht wird Menno Harms nachgesagt (Vgl. ebd.), dem kann unterstellt werden, dass ‚Gewinn um jeden Preis‘ nicht das ist, was er für erstrebenswert hält.

Ein Unternehmen lebt nicht vom Gewinn allein. Zum Erfolg gehört notwendig Gewinn und doch notwendig mehr. Harms: „Der Gewinn ist ein gutes Maß für erfolgreiche Unternehmenstätigkeit.“ (Ebd.) Der Gewinn ist nicht *das*, sondern *ein* und nicht ein *sehr gutes* sondern ein *gutes* Maß für Erfolg.

Gewinnorientierung führt Harms im betreffenden Artikel an erster Stelle an. Auf den Internetseiten von HP wird das Unternehmensziel Gewinn ebenfalls genannt (04.03.05). Hier findet sich Gewinn auf dem vierten Platz (bei insgesamt sieben Nennungen). Kundenloyalität, Wachstum und Marktführerschaft werden in der deutschsprachigen Internetpräsenz noch vor Gewinn genannt. Zur Kundenloyalität, die an erster Stelle steht, heißt es: „Wir verfolgen das Ziel, unseren Kunden die qualitativ hochwertigsten Produkte, Services und Lösungen bereit zu stellen, um dadurch ihren Respekt und ihre Loyalität zu erlangen und zu bewahren.“ Das korrespondiert mit der vierten These, die von Harms in der StZ genannt wird. Diese lautet: „Ein Unternehmen handelt gesellschaftlich verantwortlich, wenn es Produkte und Dienstleistungen herstellt, die die Gesellschaft auch wirklich braucht.“

Wenn Harms in seinem Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auch das Unternehmen HP einbezieht, dann ist die Veränderung von HP offensichtlich.³⁷ Das tragende Element des Selbstverständnisses von HP ist nicht mehr die Überzeugung *wofür* (für den Kunden) man lebt, sondern *dass* (Gewinn) man lebt.

Hier kommt die ‚selbstverständliche‘ Ansicht zum Durchbruch, dass der, der einen Charakter hat, eher der Zeit hinterherhinkt, sich schwerer tut, sich schlechter anzupassen vermag, als dynamische, flexibel aufgestellte Unternehmen. Wer seine Existenz nicht an *einen* Sinn bindet, kann auf die Vielfältigkeit der Anforderungen der Gegenwart schneller reagieren. Wie selbstverständlich stellt sich vor dem geistigen Auge ein evolutionsgeschichtliches Szenario ein, mit großen trägen Dinosauriern und den kleinen, wendigen besser angepassten Tierarten. Die Zunahme von Flexibilität wird mit Reduzierung der Charakterausprägung gleichgesetzt,

wobei Charakter mit Starrsinnigkeit identifiziert wird und deshalb gilt: Je weniger einer Charakter hat, umso besser vermag er flexibel zu reagieren.

Auf der Basis solcher Denkschablonen wird dann auch die folgende Charakterisierung der Führungseliten der Zukunft problemlos nachvollziehbar. „Man glaubt an Möglichkeiten statt an Wahrheiten. Man glaubt an die Kraft der Erfindung. Man glaubt nicht mehr wirklich an etwas, sondern nutzt das, woran man glaubt. Man betrachtet Komplexität nicht als Problem, sondern als Lösung. Man hält alles für zugleich gültig.“ (Mokka Müller, S. 212)

Das Problem von HP war nicht einen Charakter zu haben, sondern auf ihn nicht mehr zu vertrauen. Wo die Kraft des Glaubens verlöscht, bekommen die natürlichen (biologischen) Reflexe angstmotivierten Managements die Überhand. So ist aus HP ein Unternehmen geworden, das sein Wesen aufgegeben hat und trotzdem – in der Weise des Fehlens – von ihm immer noch bestimmt wird. Wohin die Waage bei HP sich neigt, ist seit dem Abgang von Frau Fiorina offener denn je. Ob die neue HP die Kraft findet ihren Anfang zu wiederholen, d. h. die Kraft ihres Anfangs als zukünftige Orientierung erneut in einem Entschluss zu ergreifen, oder ob es ein IT-Standardunternehmen unter anderen wird, dieser Prozess ist im Gange.

Entweder: Es wird alles dafür getan, so schnell wie möglich zu einem ganz gewöhnlichen profitorientierten Unternehmen zu werden.

Oder: Es wird gegen alle herrschende betriebswirtschaftliche Rationalität gewagt „gut“ zu agieren, d. h. die eigenen Unternehmensziele radikal ernst zu nehmen und Kundenloyalität zu leben.

Weil alle das Gleiche verkaufen und die Rabattfalle eher kannibalistische Tendenzen als Wachstum fördert, wird der Kunde neu entdeckt. Was Hewlett und Packard praktizierten und HP groß machte wird nun „Value Based Selling“ genannt. Die Unternehmensgründer sahen den Sinn von *HP* in der aktiven Verbesserung menschlicher Verhältnisse. Ihre Mission bestand darin, zum Fortschritt der Menschheit beizutragen.³⁸

Mit einem einzigartigen Charakter durch das Wirtschaftsleben zu gehen ist anstrengend und schützt nicht vor Krisen und Abgründen. Unternehmen, die durch ihren Anfang an einen Sinn gebunden sind, der über ihre augenblickliche Gegenwart hinausweist und als Zukunft auf sie zukommt, sind in ihrer Zielsetzung nicht mehr frei. Genau dies zeichnet Orientierung aus: die Verwiesenheit und *Hin-gehörigkeit* auf einen Maßstab – der Maßstab ist für mich bzw. uns.

Der dänische Religionsphilosoph Sören Kierkegaard hat in seinem Werk Entweder-Oder die unerträgliche Lauheit und Jämmerlichkeit des Glaubens seiner Zeitgenossen angemahnt. Zum Kontrast führt er das Verhalten der Menschen des Alten Testaments und bei Shakespeare an. Von diesen sagt er: „Da fühlt man doch, dass es Menschen sind, die da sprechen; da hasst man, da liebt man, mordet seinen Feind, verflucht seine Nachkommenschaft durch alle Geschlechter, da sündigt man.“³⁹ Ein bisschen Charakter wird immer als störend empfunden.⁴⁰

Die Frage nach dem Sinn eines Unternehmens ist immer wieder neu zu stellen. Der Sinn eines Unternehmens erschöpft sich nicht im bloßen Existieren (d. h. Gewinn zu produzieren), sondern der primäre Sinn (die ontologische Bedingung der Möglichkeit für monetären Gewinn) eines Unternehmens ist darin verankert, einen Beitrag zur Entwicklung des kulturellen Fortschritts einer Gesellschaft zu liefern. Die erste Frage eines Unternehmers bzw. Unternehmens ist nicht: Was bringt mir (uns) das? Sondern: Was bringen meine Leistungen und Produkte den anderen?

Jörg Menno Harms zitiert Dave Packard, einer der beiden Unternehmensgründer von Hewlett-Packard, mit dem Ausspruch: „Unternehmen sollen der Gesellschaft mehr geben als nehmen“ (Harms, S. 25). Götz W. Werner steht und wirkt in der Tradition dieses Gedankens.

- **Prof. Götz W. Werner**
dm-drogerie markt
Karlsruhe

Vorurteile prägen Urteile solange, bis die eigene Erfahrung sie widerlegt oder – und das meist seltener – bestätigt. Wer ist Götz W. Werner, der von Dagmar Deckstein in der Süddeutschen Zeitung geradezu hymnisch beschrieben wird, der Jahr für Jahr glänzende Zahlen abliefern und Preise für seine Ausbildungsmethoden erhält? Das allein wäre schon der Erwähnung wert, doch es kommt etwas derzeit äußerst Unübliches hinzu. Das Unternehmen wächst, obwohl es Mitarbeiter und Kunden anders

behandelt als diese es mittlerweile gewohnt sind. Bei Götz W. Werner werden Menschen als Fähigkeitswesen genommen.

Der Beginn der Annäherung an *dm* fällt in den Dezember 2002. Im Anschluss an eine Besprechung mit einem gestandenen Mittelständler aus Günzburg kam das Gespräch auf „alternative Unternehmensführungen“. Als alternativ bis naiv werden von ihm die Bestrebungen genannt, die ethische Seite des Menschen in den Mittelpunkt der Betriebsführung zu rücken. Doch gerade „so einer“ würde in Karlsruhe sitzen, der einen philosophischen Ansatz hat, Anthroposophie oder so was, und (doch) Gewinn macht. Ein Interview sei in der Lebensmittelzeitung (LZ 48, 29.11.2002, S. 36f) abgedruckt, ob ich es lesen möchte? Ich wollte.

Befragt wurde in diesem Interview Götz W. Werner, Unternehmensgründer und geschäftsführender Gesellschafter der *dm*-Drogeriemarktkette mit Sitz in Karlsruhe. Seit Herbst 2003 ist Werner Lehrstuhlinhaber des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe (TH). Auf die erste Frage der Lebensmittelzeitung, die den Grund für die zweistellige Umsatzsteigerung im Jahr 2002 wissen will, lautet seine Antwort: „Geschäftlicher Erfolg lässt sich nie nur mit einer Maßnahme erklären. Die Kunst besteht darin, einen Kontext zwischen den verschiedenen Leistungen herzustellen, die wir bieten. Die wiederum müssen untereinander stimmig sein, so dass ihr Zusammenklang eben besser ist als bei anderen.“ Aus philosophischer Perspektive ist die Aussage, dass es nie nur *einen* Grund für Erfolg oder Misserfolg geben kann, nicht nur vernünftig, sie ist zugleich eine Absage an ein einfaches Ursache-Wirkungsschema. Das eigentlich Bemerkenswerte und Irritierende seiner Antwort besteht in der Nutzung des Wortes ‚Zusammenklang‘. Wäre stattdessen ‚Zusammenhang‘, ‚Beziehung‘, ‚Verkettung‘, ‚optimierte Parameter‘ oder ‚Synergieeffekte‘ genannt, niemand hätte damit Probleme. Im Gegenteil, diese Wortschablonen sind im wirtschaftlichen Sprachkontext zu Hause. Dagegen erinnern ‚stimmen‘ und ‚Klang‘ eher an Musik, an Harmonie, an die ‚Schönen Künste‘, als an *business*.

■ Marketing

Auch im Marketing geht Werner mit *dm* eigene Wege. Marketing ist orientiert am Kundennutzen. „Habe ich im Blick, was für den Kunden einen Wert hat? Womit kann ich dienen? Wie gehe ich vor, um mit meinem Produkt oder Angebot dem zu entsprechen, was der Kunde nicht nur zu kaufen bereit ist, sondern was seinem tatsächlichen Bedürfnis ent-

spricht?“ Die primäre Orientierung am Kunden zeigt ein spezifisches Marketingverständnis. „Will ich den Kunden faszinieren und mit jedem legalen Mittel dazu verlocken, sein Geld in mein Unternehmen zu tragen – oder spreche ich mit der Werbung etwas an, was ihn als Mensch berührt und ihm aufzeigt, wie er in einer sinnvollen und günstigen Weise seine Lebensbedürfnisse decken, ja vielleicht sogar veredeln kann?“ (Werner, Antrittsvorlesung, S. 12)

Evolutiv-darwinistisch orientiertes Marketing braucht stets die Kontrastfolie der Zurückgebliebenen. Was wäre der Claim „Vorsprung durch Technik“ (AUDI) oder „Azurblau das Wasser – neidgelb die Nachbarn“ (Wüstenrot) ohne die Vorstellung der Abgehängten, zu spät Gekommenen und Zurückgebliebenen? Die Orientierung am *Selbstsein* des Menschen benötigt die Höherdifferenzierung auf Kosten anderer nicht. Auto kann man auch fahren aus „Freude am Fahren“ (BMW) oder einkaufen dort, wo nicht alles billiger sondern preiswert ist. „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein.“ (dm)

■ Ausbildung

„Unternehmertum – und noch allgemeiner gesagt – wirtschaftliches Handeln ist weit weniger in feststehenden Regeln oder bis ins Einzelne berechenbaren Abläufen fassbar, als dieses im Alltag erscheinen mag.“ (Ebd.) Doch gerade nach reproduzierbaren Abläufen, Regeln, Gesetzen wird mit hohem geistigen und wissenschaftlichen Aufwand gesucht. Faktoren und Funktionen der Wirtschaft werden „außerhalb des Menschen in einem abstrakt aufgefassten System gesucht“. Sehr deutlich hat Götz Werner bei seiner Rede „Die Mitarbeiter als Lerngemeinschaft“ im Rahmen der edut@in 2003, eines Kongresses, der auf den Einsatz und die Möglichkeiten Computer gestützter Lernangebote orientiert ist, klargestellt, dass die entscheidende Aufgabe des Lernens in der Persönlichkeitsentwicklung liege und hier von Technologien gleich welcher Art nur marginaler Nutzen erwartet werden könne.

Es macht einen qualitativen Unterschied, ob Firmen glauben, sie könnten in einem Wochenendseminar das Auftreten ihrer Mitarbeiter bei Kunden verbessern und deshalb Seminare im Theater buchen, wo gefochten, wortreich und laut disputiert und duelliert wird, wenn auch nur mit stumpfen Klingen, oder ob „Lernlinge“ an achttägigen Workshops teilnehmen, um sich nicht irgendwelche berufsrelevanten Fähigkeiten anzutrainieren, sondern *sich* auszubilden und durch die Ausbildung ihrer Individualität

wirksamer und grundlegender zum Erfolg ihres Unternehmens beitragen. „Auch die heute geforderte Lernfähigkeit und Lernbereitschaft schließt wesentlich mehr ein, als eine gute Auffassungsgabe, und ein gutes Gedächtnis. Lernfähigkeit ist eine Frage persönlicher Haltungen und Kompetenzen wie Flexibilität, Offenheit für Neues, Wahrnehmungsfähigkeit ... und sie verlangt intaktes Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen. Diese Kompetenzen bilden das Gerüst moderner Arbeitsfähigkeit. Aber das Erlernen dieser Kompetenzen, Haltungen und Fähigkeiten ist Teil der persönlichen Entwicklung unserer Mitarbeiter.“ (Werner, edut@in, 2003)

Auf der Basis dieses Verständnisses von Bildung und Qualifizierung kann eine Unternehmenskultur entstehen, deren Authentizität nicht umgekehrt proportional dem finanziellen und drucktechnischen Aufwand der Vierfarbbroschüre des Unternehmensleitbildes entspricht. Eine authentische Unternehmenskultur enthält das historisch entwickelte Selbstverständnis eines Unternehmens mit seinen Mitarbeitern. „Sie unterstützt das Wir-Gefühl, wodurch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen wächst. Dies führt zu einer Reihe positiver Folgeerscheinungen: Die Mitarbeiter sind engagierter, produktiver und nicht zuletzt loyaler. Ein weiterer Effekt liegt im Abbau von Fehlzeiten und in einer Verringerung der Fluktuation. Das Anwerben neuer Arbeitskräfte, ja sogar die Gewinnung von neuen Kunden wird erleichtert, weil der Mitarbeiter durch Weiterempfehlung des Unternehmens selbst zum Werbeträger wird.“ (IHK-Mitarbeitermotivation, S.9) Das wird im Grunde gewusst und selten praktiziert.

■ Handel als Kulturveranstaltung

Wer die Wernerschen Ansichten von Erfolg als *Zusammenklang* als Eskapaden eines zufällig wirtschaftlich erfolgreichen Exzentrikers sieht, der wird auch mit Werners Überzeugung, dass der Einzelhandel als *Kulturveranstaltung* zu begreifen sei, nur wenig anzufangen wissen.

Doch die Vokabel *Kulturveranstaltung* bietet mehr als einen sicheren Interviewplatz in der Abteilung erfolgreiche Exoten in Managerzeitschriften. Sie ist mehr als eine bloße Neuetikettierung. Werner macht wieder offenkundig, was zunehmend vergessen und verdrängt wurde und gleichwohl Ökonomie wesentlich bestimmt: dass wir es beim Wirtschaften mit freien und selbst bestimmten Menschen zu tun haben.

Kultur, die sich aus Weltbildern speist, die auf einem bestimmten Seinsverständnis gründen, ist ein Produkt gesellschaftlicher Lebensformen. Ökonomische Vollzüge bilden ein wesentliches Moment der Kulturausbildung.

Es ist nicht so, dass die kulturelle Relevanz ökonomischer Handlungen ignoriert wird. Sie wird weder von den Unternehmen noch von den ökonomischen Wissenschaften übersehen oder als irrelevant angesetzt. Beide sind sehr nutzenorientiert an dieser Kulturdimension interessiert. Sie bemächtigen sich der Kultur durch ihre spezialisierten Fachwissenschaften und Fachabteilungen. Entsprechend ihrem Kulturverständnis wird die Kultur separiert, isoliert, geordnet und detailliert untersucht. Aus der Kultur wird der Marketingaspekt herausgeschnitten und untersucht. Aus der Kultur wird der Kundenbindungsaspekt herausgeschnitten und untersucht. Aus der Kultur wird das Verhältnis von Kunde und Verkäufer herausgeschnitten und untersucht. In ihrer Synthese – so die Erwartung – werden die unterschiedlichen sozialen Komponenten einen „human touch effect“ bilden, in dem beispielsweise geeignete Duftstoffe gezielt das Wohlbefinden der Kunden beeinflussen, z. B. die Farbe des Holzes zur Verpackung und zur Assoziation von Kaffee in harmonische Beziehung gesetzt werden kann und die Hektik des Alltags durch hintergründige Weichspülermusik a la SWR 1 draußen gelassen werden kann. Ergänzung findet dies in der Verkaufskleidung des Personals. Die weißen Schürzchen der Verkäuferinnen, die im devot gehaltenen Romantik-Look an Omas Zeiten erinnern und den multigestressten Berufstätigen die Suggestion bieten auch einmal ‚bedient‘ zu werden, geben gleichzeitig den Raum für erotische Assoziationen für den sich in diese Räumlichkeiten verirrenden Mann. Und wenn man schon die Damen nicht kaufen kann, dann wenigstens 500g Kaffee, oder eine Uhr, oder Wintersocken oder ein transparentes ‚Nacht Kleid für die Liebste‘, bei der es allerdings so sicher wie das Amen in der Kirche ist, dass sie ‚so etwas‘ nie anziehen wird.

Andererseits ist der Verkaufsvorgang so zu organisieren, dass die berufstätige Frau zwischen S-Bahn und Bus in 45 Sekunden abgefertigt werden kann, inklusive Rückgeld und der Antwort auf die Frage: „Ist das der neue Tchibo-Katalog?“

Damit es dann nicht zu sehr auffällt, dass ein Besuch im Cafe seine Qualität wesentlich durch das Zeit haben für Gespräche erhält und erst dadurch zu einem ‚Kulturraum‘ werden kann, sind in den Verkaufsräumen, in denen

Kaffee ausgeschenkt wird, die Stehtische so konzipiert, dass man wenigstens Menschen beobachten kann, sei es auf der Straße oder beim Verkaufsvorgang.

Doch die sorgfältig durchgestaltete Sinnlichkeit (Sehen, Hören, Schmecken, Riechen und Tasten), die psychologisch stets nach dem neuesten Stand konzipiert ist, generiert – weder durch Zufall noch nur durch Missgeschick – *kein* Gefühl der Zufriedenheit und *kein* Gefühl des „Mit-anderen-zusammen-seins“. Ganz andere Gefühle tauchen auf, die zu Enttäuschung und Aggression führen können. Das ist nicht ganz so tragisch, solange die aufkommenden Wahrnehmungen der Bezugslosigkeit, des Alleinseins und der Wurzellosigkeit gemildert bzw. temporär vergessen gemacht werden können durch Essen, Trinken und/oder Irgendetwas kaufen.

Man kann es drehen und wenden wie man will: Kultur, die immer in einer bestimmten Gestimmtheit zum Ausdruck kommt, in der wir uns jeweilig befinden und unser Verstehen von Selbst-sein, Mit-sein und In-der-Welt-sein bestimmt, Kultur, in diesem Sinne ist kein Puzzle, sondern Selbstausdruck der Personen, die eine Gesellschaft bilden. Das ist mit ein Grund, warum durchaus sorgfältig konstruierte, auf Konsum orientierte ‚Kulturerzeugung‘ zu kontraeffektiven Folgen führt und es nicht gerade selten vorkommt, dass Werbung durchsichtig, Kundenbindungsprogramme dämlich und die soziale Komponente des Personals aufgesetzt wirken.

Kultur und Verkaufen schließen sich *nicht* aus. Innerhalb eines kulturellen Rahmens bilden Handel und Wirtschaften einen wesentlichen Ort.

Jede Kultur bildet ein eigenständiges Verständnis von wirtschaftlichem Handeln aus und kann dadurch zu sehr unterschiedlichen Bewertungen des wirtschaftlichen Handelns führen. Alle Bewertungen kommen jedoch darin überein, dass sie an Kulturmaßstäben ausgerichtet sind.

Eine grundlegend neue Situation tritt ein, wenn nicht mehr über die Rangfrage diskutiert wird, sondern über die Maßstäbe, die zur Rangordnung führen. Warum, so kann die Frage gestellt werden, soll der Rang durch Kulturmaßstäbe festgelegt werden, wo doch erst wirtschaftliches Wachstum nicht nur Kunst und Wissenschaft, sondern jeglichen Kulturausdruck ermöglichen? Kommt nicht zuerst das Essen und dann die Moral? So auch hier. Wer Kultur will, der braucht zuerst Geld, um Kultur zu bezahlen.

Diese Denkstrategie führt dazu, dass nicht mehr ein umfassender kultureller Selbstausdruck des Menschen ökonomisches Handeln definiert und damit begrenzt, sondern ökonomisches Handeln von vornherein als Entstehungsbedingung von Kultur verstanden wird. Ökonomisches Handeln ist dann nicht mehr in den Vollzug einer Gesellschaft und ihrer Kultur eingebettet, sondern ökonomisches Handeln bildet den Grund, auf dem sich kulturelle Vollzüge allererst bilden und entsprechend orientieren können.

Erst diese Denkschemata ermöglichen es z.B. die Höhe einer Rendite in völliger Absehung des Preises der für sie von allen mittel- und langfristig zu bezahlen ist, als Argument einzuführen. Warum reichen nicht 5% oder 10% Rendite, weil manche 40% liefern und das Gros der Investoren eben 40% lieber einsacken als nur 5 oder 10%. Das ist qualitativ keine andere Gier des für-mich-Habens als die der Schnäppchenjäger, wenn auch hier auf anderem quantitativen Niveau und entsprechenden globalen Konsequenzen. Beide sind von a-sozialen Strukturen eines ausschließlichen für-mich-Leistens geprägt.

Aus einer Kultur, in der Wirtschaft ein Kulturelement war, ist eine Wirtschaftskultur geworden.

Wer selbst immer ‚abräumen‘ will, der muss sich nicht wundern, wenn er früher oder später selbst abgeräumt wird. Darin ist auch die prinzipielle Achillesverse von Unternehmen zu sehen, die als Aktiengesellschaften geführt werden und deren Lenkung Managern überlassen wird, die anonymen Kapitalgesellschaften und Organisationen verpflichtet sind.

Dabei schließen sich Marktwertsteigerung und dauerhaft hohe Dividendenrendite, gepaart mit langfristigen Strukturen und verlässlichen Beziehungen überhaupt nicht aus. Im Gegenteil! Familiengeführte Unternehmen liefern den Nachweis. „Nach Recherchen der Hypo Vereinsbank haben die 50 größten familiengeführten Unternehmen im Land in den vergangenen 15 Jahren jedes Mal um durchschnittlich 6,8 Prozentpunkte besser abgeschnitten als der Deutsche Aktienindex.“ (Reents, S. 45) Dieses Phänomen ist nicht auf Deutschland begrenzt. Eine Studie von Ernst & Young in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen kommt für die Schweiz zu einem gleich lautenden Ergebnis. „Die Aktienkurse von Familienunternehmen entwickelten sich seit 1990 deutlich besser als der gesamte Markt. Paradoxerweise [!] habe die Marktwertsteigerung des eigenen Unternehmens bei den meisten Familien nicht einmal oberste Priorität.“

tät. Ziele wie der Erhalt der Unabhängigkeit und die Sicherung des langfristigen Überlebens seien noch wichtiger.“ (Ebd.) Paradox an dieser Aussage ist nur, dass diese Folge mit ‚paradox‘ bezeichnet wird. Für ‚Sachverständige‘ dürfte sie keine große Überraschung darstellen, für so genannte ‚Experten‘ hingegen schon.

In der ausschließlichen Orientierung an der Steigerung des Marktwertes, in sklavischer Fixierung an den Shaerholder-Value-Gedanken, kann kein Vertrauen entstehen und wo kein Vertrauen, da sinken Leistung, Engagement und Verweildauer. „Es gibt also sehr wohl Hinweise darauf, dass die globalen, ausschließlich am ‚Shareholder-Value‘ orientierten Organisationen durchaus einmal an ihren inneren Widersprüchen zugrunde gehen können“. (Winterhoff-Spurk, S. 247)

Das Argument des „je mehr – desto besser“ ist auf der Basis eines Menschenbildes plausibel, das den Menschen als Evolutionsprodukt begreift, als ein Stück Biologie mit einem mehr oder minder großen Zusatz an intellektuellen Fähigkeiten, die er primär zur biologischen Existenzsicherung einsetzt. Erst danach und nebenbei ist es möglich und auch erlaubt seine rationalen Fähigkeiten auch zu ‚schöngestigen‘ Tätigkeiten in den so genannten Musestunden einzusetzen. Dieses Bild vom Menschen, das der Parole vom Überleben um jeden Preis zugrunde liegt, ist prähistorisch fragwürdig und philosophisch unhaltbar. „In den paläolithischen Kulturen wurde nachweislich Zeit für im engen ökonomischen Sinn nicht unmittelbar nutzbringende Tätigkeiten aufgewendet. Kunst, Kult, Mythos und Religion schafften sich ihren Ausdrucksraum und ihre Ausführungszeit oft sogar in Konkurrenz und in Abtrotzverhalten zu jenen Aktivitäten, die das vitale Existenzminimum sichern sollten.“ (Bucher, 2003, S. 16)⁴¹. Der eben gemachte Fund einer 35.000 Jahre alten Flöte aus Mammutelfenbein in einer Höhle bei Blaubeuren, nahe Ulm, liefert dafür ein musikalisches Indiz. „Sie gehört wie die Vogelknochenflöten aus derselben Höhle ... zu den ältesten Musikinstrumenten der Welt.“⁴²

Jeder Jäger, jeder Sammler kann sich erst innerhalb einer Kultur als Jäger und Sammler betätigen.

Gerade die wirtschaftlich nutzlosen Fragen, wie die Frage nach dem Tod, die Frage nach Religion, die kultischen Vollzüge, die Sinn, Geschichte und Zukunft thematisieren, geben Verhaltensanweisungen wie das getan werden soll, was ökonomisch getan werden muss, damit die biologische Existenz gesichert werden kann.

Erst die Antworten auf die ‚philosophischen‘ Fragen generieren Anweisungen z.B. nur so viele Tiere zu jagen, wie notwendig ist. Mit dieser Anweisung lässt sich das Gefühl von Schuld, das durch die Tötung von Leben hervorgerufen wird, nicht tilgen, wenngleich mildern. Man mag hochnäsiger über die Primitivität mancher Kulturen denken. Doch stets kommt in ihnen zum Ausdruck, dass die Handlungen, die zur Sicherung des biologischen Existenzminimums notwendig waren, immer in die Selbstexplikation der betreffenden Menschen eingebettet waren. Anders formuliert:

Ökonomische Vollzüge wurden und werden im Horizont eines Sinngehalts vollzogen und sind erst aus diesem zu verstehen und zu bewerten.

Wäre dem nicht so, dann wären wir noch hinter die von Stanley Kubrick entworfenen Affenhorden zurückgefallen. Wir wären „armanifizierte“ Elemente einer Horde, die die Knochen der Artgenossen in den Händen haben und nicht fähig sind aus der Schuld des Tötens in die Transzendenz zu weisen, wie sie von Kubrick in *2001*, im berühmtesten Filmschnitt der Filmgeschichte, vollzogen wird.

Eine Kulturproduktion oder -setzung zu Marketingzwecken bedeutet eine Umkehrung der lebensweltlichen Bedingungen. Daraus entstehen weder Kultursynthese, noch Ersatz- oder virtuelle Kulturen. Produziert werden Versatzstücke diverser Kulturräume, die unter Nützlichkeitsabwägungen mit globalisierungstauglichen *feelings* gefüllt werden. Sie sollen zu globalen Kaufanreizen führen. Teenagern wird der Anschein vermittelt, sie sind kosmopolitisch und auf der Höhe der Zeit, wenn sie Latinomusik à la Ricky Martin oder Shakira mögen und jenseits der großen Masse sind, wenn sie Ethno-Music von Ofra Haza im mp3-player haben und Youssou N'Dour mit Neneh Cherry in Beziehung bringen können.

Für die so genannten Twens, die bis weit in die 40er Lebensjahre reichen, besteht das Leben aus Erlebnissen, besser noch *Abenteuern*. Vulgärlateinisch bedeutet ‚adventura‘: das, was sich ereignet, das auf einen Zukommende im Sinne eines noch-nicht-gewussten Unberechenbaren. Positiv und durchgestylt wie Erol Flynn als Pirat wird *Abenteurer* im inflationären Ausmaß als willfährige Beifügung für alltägliche Verrichtungen und Unternehmungen benutzt. Einkaufen wird zum ‚Erlebnis- oder Abenteuershopping‘, Autos werden zu Abenteuerautos, wenn sie ein gewisses

Mindestmaß an Unhandlichkeit beim Einparken erfüllen und Herrenmagazine zeigen unter dem Thema „Lust auf Abenteuer“ ein paar „spektakulär ondulierte Fotomodelle, die unter der Überschrift „Outfits für Eroberer“ geschmackvoll abgestimmte Viskossocken von Valentino, handgebügelte Hemden von Fiorucci und ein tailliertes Seidenjackett von Jil Sander vorstellen. Sie stehen mitten im Urwald von Borneo, und an ihren Fesseln tragen sie raffiniert geschnittene Sandalen von Kenzo. Als Alternative zu den edlen Rindslederstiefeln von Santini und Domenici.“ (Altmann, S. 47)

Doch irgendwann ist der Zeitpunkt da, in der sie erscheint, die Leere und Langeweile des eigenen Ich. Wo erkannt wird, dass der Aufbruch aus der Provinz in die Grenzenlosigkeit des ‚Globalen Dorfes‘ keine Kultur hervorbrachte, sondern vorteilsorientierte Regeln zum Überleben in ortlosen Zeiten ‚generierte‘.

Kultur als Ausdruck eines Sinnganzen entstand und entsteht durch die Transformation und Hintanstellung unmittelbarer Beweggründe und Gefühlslagen des Einzelnen, einer Sippe, eines Stammes, eines Volkes. Kultur ist nie neutral sondern immer ortspezifisch, d. h. in ihr zeigt sich das Wesen des Menschen in die Geworfenheit seines In-der-Welt-seins, das je faktisch und konkret ist

Im Phänomen der Kultur wird offenbar, dass der Mensch ein Naturwesen ist, das jenseits der Natur seinen Stand hat.

Weil das Wesen des Menschen in seiner personalen Existenz liegt, im *Wie seines Seins*, verändert sich mit der Kultur das Selbstverständnis der Menschen. Kulturprodukte sind fragile ‚Produkte‘, die nicht gegen Deformation, Reaktion und Verfall gesichert sind. Wer kontinuierlich geistig und körperlich mit dem Versprechen auf Sofortrationalität und Sofortbefriedigung geködert wird, der wird nicht nur entsprechende Sofortlösungen in allen Lebenslagen erwarten, sondern auch seine Lebens- und Selbstvollzüge in diesen Kategorien orientieren und entsprechende ort- und heimatlose ‚Kulturen‘ erzeugen.

Exkurs: Kultur und Eisenbahn: Besonders deutlich kann dieser Kulturwandel am Verkehrsmittel Eisenbahn abgelesen und *erfahren* werden. Am 24. November 1835 nennt die Augsburger Allgemeine die Eisenbahn „die Kunst der neuen Zeit“. Die Aussagen über die Eisenbahn in der Zeit zwischen 1835-1850 waren stets Wertaussagen über die Industrie und Technik dieser Zeit. Die Ei-

senbahn konnte jedoch nicht nur für eine bestimmte Vision von Gesellschaft in Dienst genommen werden, sondern diejenigen, die die Bahn wollten, hatten mit dem Bau der Bahn selbst eine Vision, die die damalige Kultur spiegelte und widerspiegelte. Ein Ziel bestand darin, Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit nicht nur abstrakt herzustellen, sondern das tatsächliche Schicksal des Menschen zu verbessern. 1837 schreibt Friedrich List im Staatslexikon zu den erwünschten sozialen Veränderungen. Die Eisenbahn bringt den Armen und Ungebildeten Vorteile, sie können nun zur Arbeit in die Stadt fahren. Die Eisenbahnen erschienen in dieser Perspektive „als eigentliche Volkswohlfahrts- und Bildungsmaschinen ... Durch die neuen Transportmittel wird der Mensch ein unendlich glücklicheres, vermögenderes, vollkommeneres Wesen.“ (Vgl. Sonnenberger, S. 29) Die Bahn wurde, ähnlich dem Internet, am Ende des 20. Jahrhunderts als Mittel der Befreiung, Bildung und Selbstbestimmung des Menschen gesehen.

Auch heute wird die Eisenbahn aus einem gegenwärtig wirkenden Kulturverständnis definiert und daraufhin angepasst. Auch sie hält an der Selbstbestimmung des Menschen in formaler Hinsicht fest, obgleich nun Selbstbestimmung mit Ichbestimmung identifiziert wird. Für die Ichbestimmung gibt es keine inhaltlichen Vorgaben. Die Gleichheit besteht darin, dass unabhängig welches Ich-Konzept gewählt wird, diese darin übereinstimmen, individualistisch orientiert und vorteilszentriert konzipiert zu sein.

Ein Wirtschaftsunternehmen ist immer selbst Teil einer Kultur und dadurch beständigen Kulturentwicklungen ausgesetzt. Als Teil und Teilnehmer eines Kulturprozesses ist es ihm möglich, Kultur, im Rahmen seiner Möglichkeiten, zu gestalten. Nichts anderes geschieht in einer Unternehmenskultur. Diese entsteht im Normalfall ‚von selbst‘ und ändert sich ‚von selbst‘. An Unternehmenskulturen lässt sich im Zeitraffertempo zeigen, wie nachdrücklich es ‚gelingen‘ kann, Kulturen zu verändern. Wobei die Zerstörung einer positiv erfahrenen Unternehmenskultur einfacher zu bewerkstelligen ist, als das umgekehrte Vorhaben.

Kulturen können nicht ‚gemacht‘, aber gestaltet werden. So wie es zu Beginn der Eisenbahnzeit möglich war, Bahn fahren mit einer Kultur des Reisens in Beziehung zu setzen, so war es in Reichs- und Bundesbahnzeiten möglich, Reisende als ‚Transportfall‘ zu

bestimmen. Heute wird der Reisende nicht mehr als Transportfall definiert. Für ihn gibt es keine Sperre und keinen Schalter mehr. Er wird nicht mehr gefragt, beraten und angeleitet. Dafür wird er definiert. Er wird definiert als zu einer Zielgruppe gehörend, die aus autonomen, aufgeklärten und informationstechnologisch bestens ausgestatteten Individuen bestehen, die weder Auskunftspersonen noch Fahrkartenverkäufer noch Zugbegleiter brauchen. Der Reisende der DB-Marketing ist 35 Jahre, hat eine Sekretärin mit Internetanschluss, ist alleinreisend und fährt mit dem ICE von Stuttgart Hbf nach Frankfurt Hbf, nach Köln Hbf oder Frankfurt Flughafen.

Die Anderen, Berufspendler, Senioren und sonstige Sonderbaren, die lieber von Menschen als von Maschinen Fahrkarten kaufen, haben dafür Buße zu tun. Wer nicht im Internet kauft, der bezahlt bei richtigen Menschen erhöhte Preise. Dafür hat es der Kunde im Nahverkehr, z.B. von Esslingen nach Ulm, immer seltener mit Zugbegleitern zu tun, dafür regelmäßig aber ziemlich mäßig mit dem so genannten Prüfdienst. Der Prüfdienst prüft nur, er begleitet nicht mehr. Er weiß prinzipiell von nichts und kennt weder Anschlüsse noch Verspätungen, noch das Gleis der Anschlusszüge. Er kann kaum noch sprechen, denn er kennt nur noch die Kategorie gültig/nichtgültig. Dass mit der Auflösung einer regelmäßigen Zugbegleitung sich Fahrgäste immer unwohler fühlen, die Interieurs immer schneller sich durchschnittlich abgenutzten und vergammelten Schnellrestaurants angleichen, die Menge der Schwarzfahrer anwächst, Vandalismusprobleme zunehmen und der Aufwand für Instandsetzungen explodiert – das wird schon wahrgenommen, aber dafür kommt der Nahverkehr mit noch weniger Personal zurecht und die Reparaturen bezahlt das Land.

Irgendwie scheinen das die Betreiber der *Salzburger Lokalbahn* schon begriffen zu haben. Sagt doch ihr Direktor Günter Mackinger: „Die Zugangsschwelle zum öffentlichen Verkehr sollte so niedrig wie möglich gehalten werden. Schaffner ermöglichen einen einfachen Zugang zu den benötigten Informationen über Fahrplan und Fahrkarten. Wir haben auf der Salzburger Lokalbahn die Fahrkartenautomaten wieder entfernt und bieten allen unseren Fahrgästen die Möglichkeit, im Zug ohne Strafzuschlag ... die Fahrkarten zu lösen.“ Frage: Wie lange kann es sich die Salzburger Lokalbahn noch leisten, alle Züge mit Schaffner zu führen? Antwort G. Mackinger: „Ich möchte die Frage umkehren: Wie lange werden es

sich die Bahnen noch leisten können, schaffnerlos zu fahren? Ich kann ihnen versichern, dass es sich betriebswirtschaftlich rechnet mit Schaffnern zu fahren! Es stimmt zwar, dass bei schaffnerlosen Zügen Personalkosten eingespart werden, nur fallen durch diese Einsparung an anderen Stellen, mehr oder weniger versteckt, enorme Kosten an: zunehmende Vandalismusschäden, Wartung der Fahrkartenautomaten, enorme Kosten bei Schäden an den Automaten, Software-Umstellungen der Automaten. Man denke nur an den Fall, dass die Geldöffnung eines Automaten mutwillig verklebt wird (Verlust von Einnahmen, Reparaturkosten).⁴³

Als ‚naiv‘ würde wohl der Satz eines Lokführers aus Ulm in der DB-Zentrale beurteilt werden, mit dem ich über die Situation der Bahn auf der Fahrt von Stuttgart nach Ulm diskutiert habe. „Wir haben nicht zu viele Leute. Wir haben zu wenig Kunden.“

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten auf Kulturveränderungen zu reagieren. Die Nächstliegende ist die, das Bedauern über eine eingetretene Veränderung als Wehklagen über den vermeintlichen Niedergang eines bestimmten Kulturverständnisses zu kritisieren und mit einem markigen „die Zeiten haben sich eben geändert“ andere, den heutigen Umständen angemessene Vorstellungen wirtschaftlichen Handelns voran zu stellen.

Wenn es indessen zutrifft, dass die Erwartungen, Haltungen und Handlungen der Menschen, vor allem die geistigen und künstlerischen Lebensäußerungen, das bilden, was Kultur genannt wird, dann wird eine Veränderung dieser Kultur nicht nur eine modifizierte Weise des Wirtschaftens zur Folge haben, sondern auch die Bedingungen verändern, unter denen ökonomisches Handeln abläuft.

Wer stets mit gesellschaftlich legitimiertem Anspruch auf höchste Rendite, unmittelbare Genussbefriedigung und Sofortrationalität aus ist, der zerstört die Bedingungen ökonomischen Handelns. Der sägt sich nicht nur den Ast ab, auf dem er sitzt, der sägt am Stamm des Baumes, in dessen Krone sich ökonomisches Handeln vollzieht.

Mit der Reflexion auf das Ganze, mit der Rücksicht auf andere, wird beim Stellen der Fragen: – Zahlt jemand drauf, wenn ich für 19 Euro nach London fliegen kann? Zahlt jemand drauf, wenn ich Jahr für Jahr immer mehr

Auto für immer weniger Geld bekomme? Zahlt jemand drauf, wenn Jahr für Jahr Kaffee billiger wird? Zahlt jemand drauf, wenn ich immer nur meinen Nutzen optimiere? – die Antwort nicht lange warten lassen, dass es eine ganze Reihe von Menschen sind, die dabei draufzahlen. Und, wer genau schaut, sieht, dass wir selbst in der Reihe stehen. Viele sehr weit vorne, die besser Betuchten weiter hinten. Doch es ist dieselbe Reihe.

■ Kultur und Schnäppchen passen nicht zusammen.

„Wer schnäppchenorientiert ist, der wird nicht bei *dm* einkaufen“ sagt *dm*-Gründer Götz Werner. „Wer zu uns kommt, der muss durchschnittlich an zwei Schlecker-Filialen vorbei.“ Doch wer bei *dm* einkauft, der lebt nicht auf einem anderen Stern. Auch der *dm*-Kunde ist nutzenorientiert. Nutzenorientiert, im Sinne einer Bewahrung und Intensivierung einer als positiv empfundenen Lebensqualität. Der Gewinn an Lebensqualität liegt unter anderem in einer Entlastungsfunktion. Sie ist darin zu sehen, dass gegenüber dem beständigen Umtrieb, etwas immer noch billiger zu bekommen und stets darauf gefasst zu sein, wieder ausgetrickst worden zu sein, im Gegensatz dazu, beim Einkauf bei *dm*, der Kunde damit rechnen kann, freundlich dienstbereiten Menschen zu begegnen und Produkte zu einem günstigen Preis zu erwerben. So gesehen kauft niemand bei *dm* billigst ein, gleichwohl preiswert und entspannter, als über die vielen Wege und Umwege zum jeweilig billigsten Produkt. Darüber hinaus wird in aller Regel der *dm*-Kunde – obwohl Kunde – als Mensch geachtet, der mehr ist als Mittel zum Zweck einer Gewinnmaximierung bzw. Element einer Austauschrelation.

Doch ist die Frage „Womit kann ich dienen?“, die von Götz Werner als Kardinalfrage für (s)ein Unternehmen angesehen wird, nicht *der* Indikator für eine sehr idealistische Unternehmensauffassung, die zwar einen gewissen antiquarisch romantisierenden Reiz ausstrahlt, aber letztlich doch nicht mehr in unsere Zeit passt?

„Ganz im Gegenteil. Es ist ein Faktum ... Dienen drückt aus, dass Leisten kein Selbstzweck ist, sondern eben, dass das Leisten einem anderen dient. Man muss sich im Unternehmen, in dieser Arbeitsgemeinschaft, immer klar machen, für wen diese Leistung eigentlich ist. Man muss so dienen, dass die Kunden nicht einmal kommen, sondern immer wieder. Die Arbeitsziele, die man hat, müssen von den Bedürfnissen der Kunden abgeleitet werden.“

Das darf allerdings nicht mit den Gewinnzielen verwechselt werden. Gewinn kann nie ein Ziel sein, sondern Gewinn ist eine Bedingung. Dass ein Unternehmen Überschuss erwirtschaftet, also finanziellen Gewinn macht, ist eine Lebensnotwendigkeit, so wie wir Menschen Luft zum Atmen brauchen. Ohne diese Grundbedingung, Überschuss zu erwirtschaften, kann es seine Leistung gar nicht wiederholen und auf Dauer auch nicht zu Diensten sein.“ (Werner, S. 6, a tempo)

Es lohnt sich das Wesen des Menschen zu bedenken. Die letzte Ausbauphase des Internets war in manchen Werbe – und Zukunftsträumen so gedacht, dass alle ökonomischen Funktionen vom Wohnzimmer aus über das Internet erledigt werden können. Geworben wurde mit dem vieldiskutierten Kühlschranks, der die Pizza selbst bestellt, oder der TV-Konsument während einer Werbepause kurz im Internet seine Lebensmittelbestellung aufgibt. Bestellen rund um die Uhr, wann ich will, „bequem von zu Hause aus“. Das mag gelegentlich ganz nützlich sein und bei bestimmten ökonomischen Aktionen ist es auch sinnvoll.

Doch wenn der Mensch gerade ein soziales Wesen ist, dann kann er nicht anders als auch seine ökonomischen Funktionen in einer sozialen Wesensart zu vollziehen. Ein a-soziales Verhalten ist nur einem Wesen möglich, das konstitutiv auf ein mit-anderen-sein verwiesen ist. Wo die Rahmenbedingungen gleich sind, braucht es kein psychologisches Experiment, um zu wissen, dass Menschen lieber bei Menschen kaufen. Die erschwerten Rahmenbedingungen sind es, die uns davon Abstand nehmen lassen. Je mehr die Produkte einer unmittelbaren Existenzhaltung entzogen sind, desto deutlicher wird: wir wollen mit dem Kauf auch die Anerkennung, das Wohlwollen und die Sympathie desjenigen, der das Produkt verkauft. Der Einkauf eines noch nicht ganz ausgeschlafenen Junggesellen am Samstagmittag im Edeka-Aktiv-Markt Siegel eröffnet die Möglichkeit, jemanden d. h. Sie zu treffen. Und wenn die meist weibliche Bedienung an der Wursttheke oder an der Kasse ein „freundliches, einnehmendes Wesen“ hat, dann ist es für viele zweit- und dritrangig, ob die Qualität und der Preis nun 1A oder 1B sind.

Aus ökonomisch-rationaler Perspektive ist es nicht nachvollziehbar, warum Menschen mit geringen Sozialkontakten, wenig aber dafür häufiger einkaufen, anstatt in einem Großeinkauf das Notwendige für einen längere

ren Zeitraum zu ordern. Aus der Perspektive der Wesensfrage des Menschen ist dieses Verhalten alles andere als fragwürdig.

Die zunehmende Funktionalisierung der Gesellschaft greift auf die noch verbliebenen sozialen Bezüge aus. Dafür bekommen funktionale Bezüge immer mehr die Aufgabe ‚soziale‘ Bezüge zu gestalten bzw. parasoziale Bezüge zu generieren. Der Nachrichtensprecher wird zum Hausfreund. Die Talkmasterin zum Vorbild für Kleidung- und Benimmfragen. Sozialpädagogik wird zur ‚Sozialen Arbeit‘ und Erwerbshandlungen werden zu substituierten Sozialveranstaltungen, analog der Entwicklung in den Vereinigten Staaten. Der Wirtschaftshistoriker Gary Cross zum Verbraucherverhalten in den USA: „Man kann es schnell überbewerten, doch Konsum ist ein Ersatz für andere Arten kultureller Erfahrung. In dieser individualistischen Gesellschaft, in der kulturelle und soziale Erfahrungen eingeschränkt worden sind, definieren sich Menschen stärker durch ihren Verbrauch und ihr Eigentum. ... Konsum [ersetzt] vielfach soziale Beziehungen. Europäer haben mehr soziale Beziehungen. Sie sind zum Beispiel nicht so wurzellos, sie ziehen nicht so oft um, viele bleiben in der Nähe ihrer Eltern wohnen.“⁴⁴

- Eine gewünschte Kultur lässt sich nicht „machen“, aber es kann einiges für ihr Entstehen getan werden.

„Nach 50 oder 60 Filialen war es ein Erwachen wie aus einem Taumel.“ So Werner in unserem Gespräch. „Der Sinn der Sache war weg.“. Er wusste nicht mehr, wie es weitergehen sollte. „Nur, dass es so nicht mehr weitergehen konnte, das war klar.“ Werner begann sich mit Anthroposophie zu beschäftigen. Die Anthroposophie will als ‚Weisheit vom Menschentum‘ den Blick auf den ganzen Menschen lenken. In der Anregung zum Selbst-Sehen versucht sie die rationalistischen Verengungen und einseitigen materialistischen Orientierungen und Verflachungen der Gegenwart zu umgehen.

„In dieser Krisenzeit habe ich mir drei Fragen gestellt, deren Beantwortung bis heute mein Verständnis vom Unternehmersein bestimmen.

- Frage 1: Bin ich für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für mich da?
- Frage 2: Sind die Mitarbeiter für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für die Mitarbeiter da?

- Frage 3: Sind die Kunden für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für die Kunden da?“

Werner ist überzeugt, dass 98 Prozent aller Manager ein ‚Tierbild‘ von ihren Mitarbeitern haben – der Mensch als bedürftiges Reiz-Reaktions-Wesen. Die Zusammenarbeit der Personalführung mit der Psychologie ist für ihn alles andere als zufällig. Auch die Psychologie nimmt den Menschen als „materialistisches Wesen“. Wem mehr bezahlt wird, der leistet auch mehr. Das sind „Blendgranaten“, die mehr verwirren als erklären. Es ist durchweg der falsche Ansatz, weil er nach Werner dem Wesen des Menschen nicht gerecht wird. „Wer Prämien zahlt, misstraut doch seinen Mitarbeitern. Der muss doch glauben, dass seine Mitarbeiter eigentlich mehr leisten könnten, es aber ohne zusätzlichen Anreiz nicht tun. Erfolgsprämien sind nichts anderes, als eine ständige Unterstellung.“ (zit. nach Stuttgarter Zeitung)

Der Mensch ist nach Werner nicht aus der Kategorie des Tierbildes zu begreifen. Deshalb nicht, weil der Mensch ein „Fähigkeitswesen“ ist.

Ein Fähigkeitswesen vermag immer wieder Neues hervorzubringen und zu gestalten. Es kann sich auf veränderte Situationen sachbezogen einstellen. Nach der Einstellung des preußischen Reformers Freiherr von Stein „Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Bevormundung hemmt sein Reifen“ lebt und gestaltet Werner seine Mitarbeiterbeziehungen.

Von *Veredelung* spricht auch die *dm*-Unternehmensphilosophie: „Wir sehen als Wirtschaftsgemeinschaft die ständige Herausforderung, ein Unternehmen zu gestalten, durch das wir

- die Konsumbedürfnisse unserer Kunden veredeln
- den zusammenarbeitenden Menschen Entwicklungsmöglichkeiten bieten und
- als Gemeinschaft vorbildlich in unserem Umfeld wirken wollen.“

Mit Veredelung sind die geistigen und seelischen Anlagen des Menschen gemeint, die durch eine entsprechende Behandlung zur Vollentwicklung der darin angelegten Möglichkeiten reifen können. Veredelung signalisiert, dass es Anlagen gibt, die gerade dann ihrer Natur entsprechen, wenn sie über ihre Natur hinausweisen.

- Arbeit ist mehr und anderes als Beschäftigung

Der ökonomische Erfolg von *dm* basiert nicht auf eklektizistischen Versatzstücken, die aus vielen, sehr unterschiedlichen ‚Erfolgsgeschichten‘ anderer Unternehmen kopiert, modifiziert und anschließend mit dem Label *dm* versehen wurden. Zum Erfolg von *dm* trägt wesentlich die systematische und beharrliche Anwendung eines Menschenbildes bei, – Götz Werner spricht vom Menschen als ‚Fähigkeitswesen‘ – das in besonders pointierter und provozierender Weise in der Wernerschen Sicht und Beurteilung ‚menschlicher Arbeit‘⁴⁵ zum Ausdruck kommt.

Das traditionelle Bild der Arbeit, das sich bis in die derzeit noch existierende ‚Agentur für Arbeit‘ durchhält, ist einerseits von der Vorstellung beherrscht, Arbeit ist ‚notwendig‘ mit der Aufgabe der individuellen Existenzsicherung verknüpft und andererseits irreversibel mit der Eigenschaft des Widerständigen und Mühseligen verbunden.

- Man arbeitet für sich und unter Mühen.

Das ‚für sich‘ muss nicht auf das konkrete Subjekt begrenzt sein. Es kann sich von der Familie über die Sippe bis zur Nation dehnen, ohne den Charakter des ‚für sich‘ zu verändern. Ebenso ist die Eigenschaft des Mühevollen und Widerständigen auch da vorhanden, wo Arbeit nicht mehr ausschließlich mit körperlicher Erwerbsarbeit gleichgesetzt wird, sondern im psychischen Bereich des Menschen verortet wird. Die Forderungen nach Flexibilität und Mobilität können als Indikatoren dieser Mühen der neuen Arbeitswelt betrachtet werden.

Wer die scheinbare Selbstverständlichkeit der Beziehung von *Arbeit mit Existenzsicherung* einerseits und von *Arbeit mit Mühe* andererseits in Frage stellt, der wird nicht selten auf die Bibel verwiesen. Sehr beliebt ist im Neuen Testament Kapitel 3, Vers 10 des zweiten Thessalonicherbriefes, geschrieben vom Apostel Paulus. Die Stelle wird zumeist wiedergegeben: „Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen“. Wer jedoch Paulus und dem Text gerecht werden will, der sollte das *will* nicht überlesen. Wer den griechischen Text korrekt übersetzt, der kann mit Luther übersetzen: „Wer nicht arbeiten will, soll auch nicht essen.“ Und das bedeutet dann doch etwas anderes. Aber das ist noch nicht der entscheidende Punkt.

Das dahinter liegende Bild, das auch die Auslassung des ‚will‘ begünstigt, geht auf ein Verständnis von Arbeit zurück, das Arbeit als Strafe, Sühne und Opfer begreift. „So ist verflucht der Ackerboden deinetwegen. Unter Mühsal wirst du von ihm essen alle Tage deines Lebens ... Im Schweiß deines Angesichts sollst du dein Brot essen, bist du zurückkehrst zum Ackerboden.“ (Genesis 3,17-19)

In der nachreformatorischen Zeit wird die notorische Ungewissheit über Gottes Ratschluss über Verdammnis und Erwählung, insbesondere im Calvinismus, die Erfüllung der innerweltlichen Pflichten (unter allen Umständen und schonungsloser Konsequenzen gegenüber sich selbst und anderen) zum Indikator der Erkenntnis über Erwählung und Verwerfung. „An Stelle der demütigen Sünder, denen Luther, wenn sie in reuigem Glauben sich Gott anvertrauen, die Gnade verheißt, werden so jene selbstgewissen ‚Heiligen‘ gezüchtet, die wir in den stahlharten puritanischen Kaufleuten jenes heroischen Zeitalters des Kapitalismus und in einzelnen Exemplaren bis in die Gegenwart wieder finden. Und andererseits wurde, um jene Selbstgewissheit zu erlangen, als hervorragendes Mittel rastlose Berufsarbeit eingeschärft. Sie und sie allein verscheucht den religiösen Zweifel und geben die Sicherheit des Gnadenstandes.“ (Weber, S. 105f)

Wo Jesus Christus auffordert, sich selbst zu verleugnen und ihm nachzufolgen, d. h. einen Weg öffnet aus einem erstarrten Ich und seinen egozentrischen Vorstellungen von Erfolg, Anerkennung und Sinn auszubrechen, wird gegenwärtig, im Mantel einer überhöhend spiritualisierten, bekenntnishaften Globalisierungsideologie erwartet und gefordert das eigene Selbst zu verleugnen, und das Kreuz der Arbeit auf sich zu nehmen, im Namen und Auftrag einer Wirtschaftsform, die „potenziell endlosen Reichtum schafft“⁴⁶. Wer in ‚dieser‘ Nachfolge steht, und Anerkennung durch ‚diese‘ Gemeinde wünscht, für den ist es keine Frage für seine (erfolgreiche) Arbeit alles zu geben, jegliches zu nutzen und nichts zu verschenken.

Jesu Wort, dass sein Joch nicht drückt und seine Last leicht ist, wird geflissentlich ignoriert. Auch für den aufgeklärten, ‚glaubensfreien‘ Menschen ist Arbeit nach wie vor mit einem unvermeidlichen Opfercharakter verbunden. Arbeit, die Befriedigung schafft, und von leichter Hand erledigt wird, ganz ohne heldenhafte Entsagungen und ohne persönliche Opfer ist bedenklich. Ein katholischer Priester, dem der Zölibat wenig ausmacht, ihn sogar als Befreiung empfindet – unvorstellbar. So einer ist verdächtig oder homosexuell. Ein Topmanager, der weniger als sechzig Stunden

arbeitet, nicht mindestens zwei zerstörte Ehen und mehrere kaputte Kinder vorweisen kann – auch der gibt nicht alles oder ist die berühmte Ausnahme von der Regel, die damit in Kraft bleibt.

Ebenso ist es mit den so genannten Arbeitslosen. ‚Arbeitslos‘ sein und zufrieden? Auch das ist in der Tat unvorstellbar, aber anders als es der so genannte gesunde Menschenverstand den Arbeitslosen gelegentlich unterstellt. Es ist deshalb unvorstellbar, weil *Menschsein* immer schon *Wirksamsein* ist. Anders formuliert:

Menschsein bedeutet nicht handeln zu *können* oder handeln zu *wollen* oder handeln zu *müssen*, sondern handelnd zu *existieren*. „Die Arbeit ist als *bewusstes* Tätigwerden ein Vorrecht des Menschen“ (Kardinal Höffner, S. 130) und obwohl immer wieder das Mühsame und Lästige jeder konkreten Arbeit zu akzeptieren ist, „gehört das Mühsam-Lästige nicht zum Begriff der Arbeit.“ Ebd. (S. 131)

Dieses Wirksamsein des Menschen war über Jahrtausende vorrangig an Aufgaben gebunden, die zur Sicherung der biologischen Existenz des Menschen beitrugen. Jedes Tun war umso wertvoller, je mehr es den faktischen Erhalt des Individuums bzw. seiner Sippe, seines Stammes etc. zu sichern verhalf. Bis in die Gegenwart ist eine ‚gute‘ d. h. anerkannte Arbeit identisch mit Erwerbsarbeit. Menschheitsgeschichtlich gesehen ist es erst seit kürzester Zeit möglich, Güter im Übermaß zu produzieren. Immer mehr kann mit immer weniger Menschen produziert werden. Diesem technischen Fortschritt folgt nur sehr zögerlich eine darauf entsprechende Reflexion.

„Jetzt ist der Moment gekommen, in dem wir uns vom Zwang zur Arbeit befreien können.“ (Werner brand eins 3/2005)

Dieser Satz von Götz Werner wäre vor wenigen Jahrzehnten sachlich unmöglich gewesen und anstößig. Heute ist er sachlich möglich und immer noch anstößig.

‚Arbeit‘ ist etwas anderes als ‚Beschäftigung‘ oder bloßes Reiz-Reaktion-Verhalten eines Bedürfniswesens. Arbeit ist Selbstaussdruck des Menschen. Durch die Arbeit vermag der Mensch *wirklich* zu werden. Durch sie, in

seinem Beruf und an seinem Arbeitsplatz, vermag er seine Vorstellung von einer besseren und glücklicheren Welt zu gestalten.

„Das Ziel der Neugestaltung der Arbeitsverhältnisse in der Wirtschaft muss sein, dass der Arbeitnehmer die Erfüllung seiner Persönlichkeit nicht außerhalb seiner Berufsarbeit suchen muss, sondern sie gerade auch in und durch dieselbe finden kann.“ (Fellermeier, Sp. 808)

Die Verkoppelung, ja Identität des Sinnes von Arbeit und dem Sinn des Menschen, zeigt sich daran, dass es nach wie vor viele gibt, die in so genannten sozialen Berufen arbeiten, in denen sie weder eine befriedigende gesellschaftliche Anerkennung noch eine adäquate finanzielle Vergütung erhalten. Doch wer in einem Füreinander-Leisten den Sinn seiner Arbeit, d. h. seines Selbst sieht, dessen Selbstverständnis und Wertehierarchien werden nicht von gesellschaftlich anerkannten Maßstäben gebildet, sondern durch *eigenwillige* Maßstäbe bestimmt (Vgl. Rohrhirsch, Qualität, 2000).

„Wir brauchen kein Recht auf Arbeit und keine Pflicht zur Arbeit – wir brauchen einen freien Willen zur Arbeit.“ (Götz Werner, brand eins 3/2005)

Doch der ‚freie Wille zur Arbeit‘ ist zumindest bei so genannten Arbeitslosen nicht gefragt. Sie werden zwar auch auf ihren Willen überprüft, aber nur in Hinsicht auf dessen Willfähigkeit. Ihr Wille ist nur dann ein guter d. h. tauglicher Wille, wenn er sich als Pflicht erfüllender Wille zeigt. Wer keiner Erwerbstätigkeit nachgeht ist ein Problemfall. Der Preis für die Unterstützung zum Lebenserhalt des Erwerbslosen wird nicht an seinen persönlichen – tatsächlichen und potenziellen – Fähigkeiten festgemacht, sondern an seiner prinzipiellen Beschäftigungswilligkeit. Gemessen wird diese am klassischen Arbeitsbild. Arbeit ist stets mit Mühen verhaftet. Wer keine Arbeit hat, hat keine Mühen. Wer Unterstützung benötigt, bekommt sie gewährt, wenn er die Mühen bereit ist zu tragen, die eine ‚wirkliche‘ Beschäftigung mit sich bringen würde. Weil Mühe sein muss, deshalb wird der Umgang mit der Behörde ‚mühevoll‘ gestaltet. Androhung von Sanktionen und Leistungskürzungen, knappe Termine, Fixierung auf einen Ort, Genehmigungen aller Art, tägliche Verpflichtung den Postkasten zu öffnen, Aktivitätsnachweise vorlegen, die die ‚erforderlichen Eigenbe-

mühungen' dokumentieren. Wer dies alles befolgt, der zeigt damit, dass auch er im „Schweiße seines Angesichtes“ arbeiten würde.

An der Verwendung unzutreffender Bilder von Arbeit kann gezeigt werden, dass die Ignorierung scheinbar abstrakter Wesensfragen konkrete Auswirkungen erzeugt, die bis zur Verletzung der Würde der Person führen. „Hartz IV“ versucht in den Bahnen des bestehenden Paradigmas die Probleme zu lindern. Das ist eine symptomatische Behandlung, aber keine ursächliche.“ (Werner, 2004, S. 8)

Die Gesetzgebung agiert als Erfüllungsgehilfe einer Form von Wirtschaft, in der nur diejenige Arbeit anerkannt, d. h. als *Wert* (entlohnenswert) gesehen wird, die vom System systemgerecht *verwertet* werden kann. ‚Gut‘ ist, was dem System nützt. Der Maßstab ist nicht mehr der Mensch, sondern die Funktionsfähigkeit des Systems.⁴⁷

„Ich habe nie die Illusion gehabt, dass die Marktwirtschaft eine gerechte Wirtschaftsform ist. Sie schafft enorme Ungleichheit, viel mehr als gut ist. Sie entlohnt nach Knappheit und das hat mit Gerechtigkeit nicht die Bohne zu tun.“ (Hans-Werner Sinn, Präsident des Münchner ifo-Institutes in einem Interview mit der Neuen Osnabrücker Zeitung, 19. 04. 2005)

„Das Gesetz ... hasst man nicht, wenn es das Anständige befiehlt.“ (Aristoteles, NE 1180b) Eine ‚anständige‘ Gesetzgebung erfordert die Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Würde des Einzelnen und die Erfahrung Einzelner für die Gesetzgebung. Die Gesetzgebung hält Aristoteles für eine der entscheidenden Künste der Staatslenkung. Diejenigen, die Hartz IV konkret inhaltlich zu verantworten haben und für die Interpretation der Ausführungsbestimmungen verantwortlich sind, haben die Wertschätzung des Staates, die sich im wesentlichen am Gerechtigkeitsempfinden orientiert, nachdrücklich beeinträchtigt. Das Gesetz, nach Aristoteles die „reine, begierdelose Vernunft“ (Politik, 1287 a 30), soll zwar herrschen, aber, es erträgt eine Korrektur, „wo nur immer auf Grund der Erfahrung[!] eine andere Satzung vor den bestehenden den Vorrang zu verdienen scheint“ (Ebd., a 26).

■ Nachtrag zur Kontaktaufnahme:

Was passiert bzw. passiert überhaupt etwas, wenn man an jemanden einen Brief schreibt und ihn um ein Gespräch bittet, der zu dieser Zeit 20.000 Mitarbeiter beschäftigte, 670 Filialen allein in Deutschland betrieb und über zwei Milliarden Euro Umsatz erzielte? Einen Brief, ohne „amtliches“ Papier und mit Privatadresse. 14 Tage nach der Absendung des Briefes, an einem Freitagvormittag klingelt das Telefon, ich melde mich: „Guten Tag Herr Rohrhirsch, hier Werner, *dm*-Drogerie. Sie hatten mir einen Brief geschrieben. Wann haben Sie denn Zeit?“ Der erste Vorschlag wird angenommen, in einer Woche am 05. März 11:00 Uhr in Karlsruhe am Firmensitz. Fünf Minuten vor elf Uhr wird die Tür geöffnet. Götz Werner begrüßt mich und in einem 90-minütigen, sehr intensiven Gespräch werden wir einmal von der Sekretärin und nur noch einmal vom Telefon gestört. Ich bin nicht nur deshalb beeindruckt.

Die Frage nach dem „guten“ Leben ist die Basis für die Suche nach der „richtigen“ Ökonomie

Immer mehr – und zunehmend ausschließlich – werden Fragen mit planetarischen Konsequenzen, Fragen, die die Ordnung einer Gesellschaft betreffen; Fragen des Rechtsstaates, der Gleichberechtigung und Fragen nach Gerechtigkeit zu ökonomischen Fragen reduziert, die in entsprechenden Denk- und darauf folgenden Lösungsmustern angegangen und beantwortet werden.

Dem ökonomischen Fachwissenschaftler wird die Rolle eines kosmopolitischen Problemlösers zugemutet.

Seine Ausbildung, sein Wissen und seine Kompetenz erhält der kosmo-ökonomische Problemlöser jedoch nach wie vor im Rahmen fachwissenschaftlicher Hochschulstrukturen mit ihren standardisierten und formalisierten Mittel-Zweck-Problemlösungsangeboten. Doch diese werden den ökonomisch-gesellschaftlichen Anforderungen immer weniger gerecht.

„Entrepreneurship verlangt heute, den eigenen biografischen Auftrag zu erkennen, zu verfolgen und gemeinsam mit anderen Menschen zu erfüllen. Entrepreneurship verlangt vom Unternehmer, Verantwortung zu übernehmen für seine Ideen, sein soziales Verhalten und sein unternehmerisches Handeln im Kontext seiner Geschäftsangebote.

Aufgabe des Unternehmers ist letztlich, das Ganze in den Blick zu nehmen: den wirtschaftlichen Zusammenhang, in den sich ein Unternehmen einfügt, und die Auswirkungen, die sein Handeln auf Markt, Gesellschaft und Umwelt hat. Dazu bedarf es bestimmter Fähigkeiten, für deren Ausbildung nicht jeder ein natürliches Talent besitzt, das in seiner gesteigerten Ausprägung als Charisma erfahrbar wird.“ (Götz W. Werner, Vorlesungsinformation WS 03/04, S. 7)

Die von Götz W. Werner genannten Anforderungen gelten nicht nur für den Unternehmer, sondern für alle, die sich als Entscheidungs- und damit Verantwortungsträger in einer ökonomisch geprägten Wirklichkeit erfahren. Ein interfakultatives Institut für Entrepreneurship ist dafür bestenfalls Signal.

Ökonomische Probleme können nicht *sachgerecht* gelöst werden, wenn die Frage nach dem Menschen systematisch ausgeklammert bleibt oder das Dasein des Menschen zum Zwecke besserer Berechenbarkeit neu definiert wird.

Die Frage nach dem Wesen des Menschen bleibt eine unverzichtbare Grundfrage, wenn verstanden werden soll, was der Mensch tut, wenn er existiert und dabei auch wirtschaftet. Wirtschaften gehört zur Existenz der Person, deren Wesen durch den Terminus der ‚Sorge‘ gekennzeichnet werden kann. Das Wesen des Menschen ist ein ständiges Sich-vorweg-sein. In diesem Sich-vorweg-sein wird das Dasein ‚besorgt‘. Wie es sich sorgt, umsorgt und besorgt ist, um sich und andere, hängt ab von seiner Besinnung. Besinnung ist nichts anderes, als der „Mut, die Wahrheit der eigenen Voraussetzungen und den Raum der eigenen Ziele zum Fragwürdigsten zu machen.“ (Heidegger, GA 5, S. 75) Die Erkenntnis ein ‚Sein zum Ende‘ zu sein, kann in eine Flucht tendenz gegenüber dem eigenen Selbst führen. Aus ihr wird der Versuch verständlich, dass sich das Dasein, durch sein Handeln und seine Arbeit objektiv machen will, damit es sich selbst aus diesen objektiven (d. h. angstfreien Situationen) Gegebenheiten bestimmen und begreifen kann. Diese Flucht des Daseins vor sich selbst treibt das Dasein zum Seienden und fördert die Tendenz an es zu verfallen. Der Versuch der Ökonomik, die Frage nach dem Menschen ‚draußen zu lassen‘ kann aus dieser Perspektive als Indiz dieser Flucht vor sich selbst gesehen werden.

„Da alle Theoriebildung eine hochselektive Reduktion von Komplexität vornehmen muss, um leistungsfähig zu sein, kann sie niemals einfach phänomenologisch zugreifen. Diese Grundsätze bereiten heute in den Naturwissenschaften kaum noch Schwierigkeiten, was aber zu Zeiten von Galilei noch ganz anders gewesen ist. In den Sozialwissenschaften und insbesondere in der Ökonomik sind wir keineswegs schon so weit anzuerkennen, dass wir für die ‚Erklärung und Gestaltung der Bedingungen und Folgen von Interaktionen‘ eine vorgängige umfassende Theorie ‚des Menschen‘ nicht benötigen.“ (Homann/ Suchanek, S. 433)

Aus dieser Geisteshaltung heraus ist es nicht verwunderlich, wenn auch in Führungsfragen die Frage nach dem Menschen, wenn überhaupt, am Rande thematisiert wird und die Person als Primat (in der Vorhandenheitsontologie von Naturgegenständen), wenn auch ein relativ intelligenter, begriffen wird (Vgl. Rohrhirsch, Führen). Doch das Sein des Menschen ist nicht in denselben Kategorien zu fassen, wie das Sein von Ameisen. Das Wesen des Menschen liegt in seiner *Existenz*, in einem Können. Er kann sich ergreifen, d. h. selbst wählen und er – und nur er allein – kann *sich* vergreifen und *sich* verfehlen.

Schon früh hat Martin Heidegger darauf hingewiesen, dass die Orientierung der Wissenschaften auf Gewissheit und einer daraus folgenden Bedeutung methodischer Reflexionen im Grunde durch eine Flucht des Daseins vor sich selbst motiviert ist. Die Orientierung auf Gewissheit und Berechenbarkeit führt in eine Form der Beruhigung, die durch immer mehr Betrieb erkaufte werden muss. Das wissenschaftliche Verhalten zur Wirklichkeit soll verhelfen des Seienden gewiss zu werden und von ihm in Gewissheit zu reden. Der Preis dafür ist hoch. Denn da, wo die Wissenschaft den Maßstab bildenden Zugang zum Seienden eröffnet, wird die Geschichtlichkeit des Daseins irrelevant.

Die Flucht vor der Angst zeigt die Wirksamkeit der Angst. Der Umgang des Menschen mit seiner Angst (mit der Erkenntnis *und* Erfahrung ein ‚Nichts‘ zu *sein*) bildet die Weiche, an der entschieden wird, wie und ob diese Angst vergessen und beruhigt oder anerkannt und ausgehalten wird. Eine Wirtschaftsform, die den vordergründig leichteren Weg geht, in dem sie – gesellschaftlich legitimiert – die Erkenntnis des Menschen ein Nichts zu *sein* durch ein stetige Mehrung und Vermehrung von Produkten (darunter auch Erkenntnisse) glaubt beantworten zu können, eine solche Wirtschaft kommt aus der fixen Idee und dem Zwang einer Wachstums-spirale nicht heraus, weil in ihr der irrigen Annahme systematisch entsprochen wird, im ‚immer mehr‘, im ‚immer mehr für immer weniger‘ und im ‚ich über andere‘, das eigene endliche Wesen sichern zu können, in dem es ganz einfach anders definiert wird.

Wer sein *Sein* durch Seiendes sichern will, dessen Weg führt notwendig in eine Wirtschaftsform, die im Für-mich-leisten ihr ausschließliches Prinzip anerkennt.

Die Anwendung ausschließlich bedürfnisorientierter Sichtweisen vom Menschen führt in kannibalistische, mindestens pathologische Wirtschafts- und Existenzformen, die durch extreme Machtsteigerungen und Egoismen geprägt und gesteuert sind. Indikatoren dafür sind medial hoch gehandelte „Irrläufer dieser Natur“, die im rücksichtslosen Streben nach Selbstsicherung weit über den bloßen Selbstsprich Machterhalt hinausschießen und im Kreislauf einer nicht endenden Machtsteigerungsspirale ihrer Verendung ‚entgegenmachen‘. Wer ernsthaft erklärt: „Es genügt nicht zu gewinnen, alle anderen müssen verlieren“, der ist nicht nur im Sinne des Wortes a-sozial, sondern auch das, was die antiken Griechen mit dem Ausdruck ‚idiotās‘ bezeichneten. Für den Chef des US-Datenbankunternehmens Oracle, Lawrence Ellison, fungiert dieser Satz als Maßstab seiner Unternehmersführung (Vgl. Stuttgarter Zeitung, Nr. 291, 15.12.2004, S. 12).

Selbstsicherung über den Weg der Machtsteigerung führt zu einer verkrüppelten Existenz. Sie ‚vergisst‘, dass ihr Selbstsein als In-der-Weltsein stets und unrevidierbar durch ein Mit-anderen-sein bestimmt ist. Die Abschattung dieses Bezugs führt zu der Annahme, man könne sein Glück für sich selbst machen.

Der Weg des Für-mich-leistens führt nicht zum Glück, er führt zu einer Verödung des Menschen und zur Bildung einer planetarisch ausgebreiteten Lebenswelt, in der Langeweile und Heimatlosigkeit zu einem Weltchicksal werden (Vgl. Heidegger GA 9, S. 339).

„Ein Einzelner darf niemals sich selbst auch nur irgendeinem anderen Einzelnen so sehr vorziehen, dass er diesen anderen verletzen oder beleidigen würde, um sich dadurch einen Vorteil zu verschaffen, mag auch der Vorteil, der ihm daraus erwächst, weit größer sein als der Schaden oder die Beleidigung des anderen. ... (D)urch dieses Vorgehen (wird) eines jener geheiligten Gesetze verletzt, von deren wenigstens leidlicher Befolgung die ganze Ruhe und der ganze Frieden der menschlichen Gesellschaft abhängt.“ (Adam Smith zitiert nach R. Manstetten, S. 266). Auch das sagt Adam Smith, wenngleich nicht so oft zitiert wie anderes von ihm.

Ökonomisches Handeln ist eine der Bedingungen der Möglichkeit der Schaffung einer Kultur, die der Idee des guten Lebens verpflichtet ist. In ihr bildet die Ökonomie nicht das Ziel, sie ist ein Werkzeug zum Ziel.

Der Weg zu einer erfolgreichen Existenz kann nur über das Sein des Menschen führen. Was aber hat man davon, dass man anerkennt ein Sein-zum-Ende, ein Nichts (von Etwas) zu sein? Die Übernahme dieser Einsicht würde den Blick auf ein Können und ein Potenzial an Möglichkeiten freilegen, das Trendscouts, Zukunftsforschern und anderen Visionären notwendig verschlossen bleibt. Gerade darum, weil sie ‚nur‘ Visionäre sind.

Utopien und Visionen sind nicht nur Produkte einer Kultur, sie bilden Kultur. Die Sehnsucht nach einem gelungenen Leben, die Frage nach einer Ethik, in der die Gegenwart überschritten wird, auf eine zukünftig erwünschte hin, ‚zeigt‘ auf einen ‚Ort‘, der noch nicht ist (u-topos), gleichwohl wirkt, weil wir erst in der Ausrichtung und Zugehörigkeit auf ihn, uns selbst orientieren und das für uns Wesentliche bestimmen können.

Die Erkenntnis unseres Wesens zeigt uns sehr konkret, zu jeder Zeit und an jedem Ort: Wir sind noch nicht dort, wohin wir wollen. Diese Erkenntnis ist der Antrieber für eine qualifizierte Bildung und Veränderung unserer Wirklichkeit.

Eine fortschrittliche Wirtschaftswissenschaft muss den Fragen nach Utopien und Visionen innerhalb ihres Lehr- und Denkhorizonts ausreichend Platz lassen. Die Arbeit an der Utopie beginnt da, wo das bislang Selbstverständliche wieder in Frage gestellt wird und wieder auf die Prinzipien und Anfänge zurückgefragt wird. Der Beginn zur Besinnung auf das Anfängliche geschieht stets unscheinbar und meist individuell. Wie z. B. in der Initiative von 50 Pariser Studenten, die ihren Professoren im Juni 2000 eine Petition überreichten und die Einseitigkeit der Wirtschaftswissenschaft bemängelten. „Ihnen fehlten reale Akteure und Institutionen sowie Lektionen in Wirtschaftsgeschichte. Sie forderten soziologische, kulturwissenschaftliche und philosophische Aspekte in ihrem Wirtschaftstudium.“ (Rust, S. 40) Es ist die Frage nach dem Sinn, die den Auslöser bildete, „dass der französische Bildungsminister einen renommierten Ökonomen beauftragte, die wirtschaftswissenschaftliche Lehre im Rahmen einer Enquete zu überprüfen.“ (Ebd.) Die Frage nach dem Sinn lässt sich auf Dauer nicht vermeiden.

Keiner kann in einem sinnfreien Raum arbeiten, geschweige denn ohne Sinn leben. Die Frage nach dem Sinn kann weder beantwortet noch gestellt werden, ohne das Wesen des Menschen zu bedenken. Das Wesen

des Menschen als ein Sich-vorweg-sein interpretiert sich nicht nur aus dem, worin er jeweilig lebt, sondern worauf er sich entworfen und daraufhin entschlossen hat. Erst aus einer Entscheidung zum Zukünftigen, die aus der Bewahrung des Gewesenen resultiert, ist eine Gestaltung der Gegenwart möglich, die in mehr und anderem besteht als in einer Reaktion auf tagesaktuelle Ereignisse. "Wir müssen die Dinge in die Zukunft denken, die Zukunft antizipieren, heute schon die Antworten auf die noch offenen Fragen finden. Und wenn es so weit ist, ein durchdachtes Konzept zur Verfügung stellen." (Werner, brand eins)

Das letzte Ziel des Woraufhin kann nicht detailliert ausgemalt oder umfassend konstruiert werden. Solche Versuche enden meist kläglich. Sie bestehen aus ‚Visionen‘, die Gegenwartsverhältnisse zum Ausgangspunkt nehmen und durch die Veränderung eines oder mehrerer Parameter Neues schaffen wollen. Bei so genannten Zukunftskongressen ist dieses Vorgehen zu beobachten, die ihr Denken nahe am Gefrierpunkt⁴⁸ ansiedeln. Dort bleibt die Gegenwart Maßstab einer Zukunft, die sich durch ein *mehr* oder *weniger* oder durch die bloße *Umkehrung des Vorzeichens* von ihr unterscheidet.

Utopien dagegen, die das Sein des Menschen bedenken und nicht das Seiende zum Ausgangspunkt ihres Nachdenkens machen, brechen mit den bisherigen Verhältnissen und den daraus gebildeten, meist standardisierten Problemlösungsangeboten. Das Wesen des Menschen zu bedenken ermöglicht es, derartige Lösungen ‚aufzuheben‘. Sie werden dem Menschen nicht gerecht, weil sich der Mensch von seinem Wesen umso mehr entfernt, je mehr er sich am Seienden orientiert. Je mehr er aus dem Seienden seinen Stand gewinnen will, umso mehr ist er gezwungen das Seiende zu beherrschen. Je vollständiger er es zu beherrschen sucht, desto größer sein Verfall an es. Je umfassender er den Dingen den Stempel seiner Herrschaft aufdrücken will, desto mehr wird er zu ihrem Knecht, zum Knecht seiner selbst und zum Herrn gegenüber anderen.

Eine Einsicht, die zur *Anerkenntnis* und *Übernahme* des eigenen endlichen Wesens führt, würde hingegen die Verwiesenheit des Menschen auf andere – sein Mit-anderen-sein – offenbaren und ein daraus fundiertes ökonomisches Handeln als ein Füreinander-Leisten begreifen, das jenseits der Kategorien von Herrschaft und Knechtschaft angelegt ist.

Handelt der Mensch seiner Selbstbestimmung und seinem Wesen gehörig, d. h. wesensgemäß, dann vermag er in einer Gesellschaft und als Teil ihrer dem gemäß zu leben, was – obgleich nicht selbst gemacht und

bleibend unverfügbar – seinen Grund bildet. Dann lebt er nicht nur, sondern ‚existiert‘ dem zu, was ihn in seiner Sehnsucht durch sein Leben zieht, ihn bewegt und jeden realen Ort, als ein ‚noch nicht‘ seiner Erfüllung erfahren lässt; ihn ruhelos vorwärts treibt und reißt, angestoßen und angezogen vom Glanz eines Vorscheins, der den Mensch von Anfang an begleitend, ja des Menschen Anfang ist, über ihn hinweg, in eine Zukunft weist und aus ihr winkt, auf den Ort zu, der „allen in die Kindheit scheint und worin noch niemand war: Heimat“ (Bloch, S. 1628).

Im Weinberg

Wieder gehen wir in den Weinbergen Esslingens spazieren. Wir setzen uns auf eine Bank, unterhalb eines Grundstückes, an dem kein Wein angebaut wird, sondern eine Streuobstwiese mit Gartenhaus Asyl gefunden hat. Grundlegende Veränderungen haben sich bei meinem Gesprächspartner eingestellt. „Ich konnte nicht mehr schlafen, die Urlaube wurden zur Dauerauseinandersetzung mit meiner Frau. Zu Hause wollte ich immer weniger über das Berufliche sprechen und etwas anderes hatte ich nicht mehr zu besprechen. Der ganze Kopf war voll mit Beruf, Firma, Büro. Ich konnte an nichts anderes mehr denken, ich habe mich immer mehr darin verfangen und wollte auch mit niemandem mehr darüber reden. Auch mit ihnen nicht. Ich weiß nicht, ob ich mich groß verändert habe. Materiell haben wir uns auf jeden Fall verschlechtert. Zum Glück ist unser Haus abbezahlt. Einige wurden versetzt, manche ließen und haben sich abgefunden. Ich hätte nach Berlin gehen können. Wieder alles aufgeben, wieder irgendwo Nomade sein. Ich habe allein entschieden. Ich mache das nicht. Ich habe es dann meiner Frau erzählt und die übliche Platte erwartet „nie erzählst du was, alles entscheidest du alleine usw.“, die dann auch aufgelegt wurde.

Es gab einen Riesenstreit und wir sind wortlos in unsere Schlafzimmer gegangen. Am nächsten Tag – Samstag – bin ich wie oft ins Büro, aber ziemlich spät und war mittags schon wieder da. Auf der Rückfahrt habe ich mir einen Stapel Zeitungen gekauft, zur Sondierung der Stellenlage. Ich bin durch den Garten gelaufen und habe mir die Blumen angeschaut, die meine Frau pflanzte. Eine hatte einen angenehmen Geruch. Ich habe meine Frau gefragt, wie sie heißt. Sie hat mich etwas seltsam angeschaut und einen Namen gesagt, den ich schon wieder vergessen habe. Ob ich einen Kaffee möchte, hat sich mich gefragt. Wir haben dann auf der Terrasse Kaffee getrunken, sie hat in ihren Gartenzeitschriften geblättert und ich habe mich wieder in den Tages- und Fachzeitungen umge-

schaut. Ich habe das gefunden, was ich schon vorher wusste: keine Chance, nirgends, zu alt. „Ob ich schon Pläne hätte“ fragte sie auf einmal. Ich erzählte ihr von den Erwartungen in den Anzeigen, und dass es den ehemaligen Kollegen auch nicht besser geht. Sie: „Warum macht ihr Euch nicht selbstständig?“ „Hab ich mir auch schon überlegt, ist aber nicht so einfach“, sagte ich. „Wenn du das Geld abziehst, kann es doch nur besser werden. Auch für uns.“ Er seufzt tief. „Wir haben dann noch lange miteinander geredet. Vielleicht wird es ja wieder etwas. Jetzt bin ich auf jeden Fall mittendrin. Ist schon ganz schön mühselig.“ „Können Sie jetzt besser schlafen?“ frage ich. „Das hat sich verändert. In den letzten Jahren bei der Firma gab es schon mal einige Nächte, in denen ich durchschlafen konnte, doch meine Rückenschmerzen haben mir immer wieder zugesetzt. Auch jetzt gibt es Nächte, in denen ich vor Sorgen aufwache, aber irgendwie ist es anders geworden, auch mit dem Rücken. Riechen Sie die Apfelblüten auch?“

Anmerkungen

¹ AP-Meldung, Milliarden für unsinnige Projekte, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 80, vom 05. 04. 2004, S. 13.

² Vgl. im Litverz.: Iwersen, Sönke (2004).

³ Die drei Thesen des Gorgias zur Erkenntnis lauten: 1) Nichts existiert, 2) selbst wenn etwas existiert, kann es nicht erkannt werden und 3) selbst, wenn es erkennbar wäre, kann es doch nicht mitgeteilt werden.

⁴ Vgl. <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0737.html>.

⁵ Diejenigen, die softwarebasierte CRM-Lösungen (Kundenbindungsanalysewerkzeuge) verkaufen, werden das – selbstverständlich zahlenunterstützt – bestreiten. CRM-Instrumente könnten nur dann ihren Zweck erfüllen, wenn es möglich wäre, subjektive Wahrnehmungen *und* Bewertungen objektiv verallgemeinerbar und skalierbar zu machen. Ob diese grundlegenden Bedingungen realistisch erfüllbar sind, ist keine echte Frage mehr. Man tut es. Was damit gewonnen werden soll ist klar, was dabei gewonnen wird, ist nicht mehr ganz so klar. (Vgl. zu den Schwierigkeiten den Anhang B in: Coffmann, Gonzalez-Molina)

⁶ Für diese und einige andere Konzernunternehmen galt der Jahresarbeitszeitarifvertrag (JazTV). Vgl. Flexible Jahresarbeitszeit für das Transportpersonal: Die Bahn kommt!, hg. von Deutsche Bahn AG, Berlin, Stand Februar 2000, S. 4.

⁷ Zum Führungsverständnis der Bahn AG vgl. Kortendick, Susanne (Litverz.)

⁸ „Dienstleistungsunternehmen können nicht die Kosten einzelner Operationen zugrundelegen, so wie es die Produktionsunternehmen im Rahmen der traditionellen Kostenrechnung getan haben. Sie müssen stattdessen davon ausgehen, daß es nur einen Kostenfaktor gibt: die Kosten des gesamten Systems.“ Peter F. Drucker, S. 161.

⁹ Vgl. Absatzwirtschaft, (2004) 7, S. 28f.

¹⁰ Im Leitbild zeigt sich die Differenz zwischen Schein und Sein. Die tatsächliche Unternehmenskultur, die Meinung und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zeigt sich nirgendwo so deutlich, wie in den Reaktionen der Mitarbeiter auf die im Leitbild enthaltenen Formulierungen. (Vgl. Ferdinand Rohrhirsch, Ethik, Rheinischer Merkur)

¹¹ Vgl. Götz W. Werner, Antrittsvorlesung, S. 13.

¹² Götz W. Werner, Sinn, S. 68.

¹³ Stuttgarter Zeitung vom 29. 06. 2004. Sonderbeilage anlässlich des 175-jährigen Bestehens der Universität Stuttgart.

¹⁴ Vgl. Martin Heidegger, Gesamtausgabe, Bd. 7, S. 37-65 (Vgl. Litverz.).

¹⁵ Steigerungen von *exakt* und *korrekt* sind nicht möglich. Die Konstruktion verhilft mir jedoch das Gesagte in seiner Bedeutung herauszustellen.

¹⁶ Karl Popper, Alles Leben ist Problemlösen, 1994, S. 41. Empirische wissenschaftliche Theorien müssen nach Karl Popper widerlegbar sein. Würden z. B. bestimmte Phänomene nicht eintreffen, die aus der allgemeinen Relativitätstheorie Einsteins abgeleitet werden können, dann wäre die Theorie widerlegt. „Dagegen würde keine logisch mögliche Beschreibung menschlichen Verhaltens – wie immer sie lauten mag – mit den psychoanalytischen Theorien von Freud, Adler oder Jung unvereinbar sein.“ (Popper, 1993, S. 38)

¹⁷ An dieser Stelle ist der Ökonom vom Psychologen nicht mehr zu unterscheiden. Auch dieser sieht hinter der Wirklichkeit, die er als Fassade bestimmt und damit abwertet, eine zweite echte Wirklichkeit, die es zu entdecken gilt. Hier hat auch *die* Philosophie ihren Ort, die schlechten Platonismus betreibt und im Schauen hinter die Dinge ihren eigentlichen Kern freisetzen will. An dieser Wegscheide zeigt sich die Stärke des Grundansatzes von Martin Heideggers Werk „Sein und Zeit“, den Menschen, im Unterschied gegenüber allem Vorhandenen, so zu begreifen, dass nicht mehr gefragt wird, *was* der Mensch ist, sondern *wer* er ist. Dieses Fragen führt nicht mehr in ein abstraktes Schattenreich der Idee, sondern – weil der Mensch es selbst ist, der sich befragt – in seinen eigenen Grund.

¹⁸ M. Heidegger, GA 54, S. 132. Weiter heißt es dort: „Die *polis* ist weder die Stadt noch der Staat und vollends nicht die fatale Mischung dieser beiden in sich bereits ungemäßen Kennzeichnungen, also nicht der vielberufene ‚Stadtstaat‘; sondern die Ortschaft des Ortes der Geschichte des Griechentums; nicht Stadt und nicht Staat, wohl aber die Stätte seines Wesens. In dieser Wesensstätte sammelt sich ursprünglich die Einheit alles dessen, was als das Unverborgene auf den Menschen zu west und so sich ihm zuweist als das, worauf er in seinem Sein angewiesen bleibt. Die *polis* ist die in sich gesammelte Stätte der Unverborgenheit des Seienden.“ (Ebd., S. 133)

¹⁹ n-tv Meldung vom 16.05.2005. Image-Tranfer durch Formel 1. Mercedes profitiert nicht. (www.n-tv.de/531929.html)

²⁰ Die grammatikalische Rauheit hat ihren sachlichen Anhalt im Widerspruch, der darin liegt von Produkten bzw. Marken zu erwarten, dass sie bei der Ausbildung einer Identität eines Menschen eine Rolle spielen.

²¹ Was damit gemeint ist, wird an einer Pressemeldung deutlich, die mit der Überschrift *Unternehmens-Ethik als bloßes Marketing* am Mittwoch 12. Januar 2005, 14:51 über die Ticker lief. „Konsumenten vertrauen Werbern fast so wenig wie Gebrauchtwagen-Händlern. London (pte) – Immer mehr Konsumenten vertrauen dem ethischen Engagement der Unternehmen nicht mehr. Diese seien nichts weiter als Teil der Marketing-Agenda, so die weit verbreitete Meinung. Dies hat eine Untersuchung des Chartered Institute of Marketing (CIM <http://www.cim.co.uk>) in Großbritannien ergeben. Nur drei Prozent der Kunden vertrauen Werbe-Unternehmen. Diese werden bei der Vertrauensfrage nur von Gebrauchtwagen-Händlern geschlagen, denen Konsumenten noch weniger vertrauen. Unternehmen müssten ein moralisches Gerüst etablieren fordert die CIM. Coca-Cola, Nike, Tesco, Nestle und The Body Shop würden ethische Ansprüche zwar erheben, diese jedoch nicht leben. Das Institut glaubt an eine Form der Ethik, die zur Vertuschung anderer Aktivitäten werden kann und auch dazu benutzt wird. Soziale Verantwortung und Fair Trade würden immer mehr durch Marketingverantwortliche vereinnahmt werden. Große Konzerne würden zusätzlich durch solche Initiativen versuchen, einen Profit daraus zu schlagen. Modeunternehmen wie Marks & Spencer und Hennes & Mauritz werden vom CIM aufgrund der klar definierten Ethik-Standards jedoch gelobt. Gerade H&M sei ein Vorzeige-Unternehmen, weil die eigene Unternehmenspolitik in der Öffentlichkeit nicht explizit promotet werde.“

²² Vgl. Aufgedeckt: Die Media-Markt-Lüge, in PC-Welt 12/04, S. 68-73.

²³ Vgl. Arnold Weissman, S. 247.

²⁴ Beim Schachspiel gibt es im Regelfall einen Gewinner und einen Verlierer. Und bei der Deutschen Bank haben schon viele Mitarbeiter verloren, – mindestens ihren Arbeitsplatz – weil die Bank gewinnen will. Sie will nicht nur gewinnen, sie will immer noch mehr gewinnen. 19 Prozent Ertrag von jedem Euro reichen nicht mehr, 25 Prozent von jedem Euro sollen es werden.

²⁵ Ludwig Poullain, Ungehaltene Rede, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (16. Juni 2004), Nr. 163, S. 9.

²⁶ Bundeskanzler Gerhard Schröder am 18.09.2000 zur Eröffnung der Expo in Hannover ‚Internet für Alle – Schritte auf dem Weg in die Informationsgesellschaft‘, Pressemitteilung Nr. 437/00.

²⁷ Nun scheint das Pendel auf die andere Seite auszuschlagen. Mit der Ausweitung der Erfahrungszeit wird auch das Nachdenken wieder erlaubt. „Haben Sie immer gleich eine Lösung parat? Schade“ Gefragt sind nun Strategien, die „sowohl von analytischem Scharfsinn als auch von praktischer Intelligenz zeugen“. BCG Anzeige in der C'T Heft 3, 2005, S. 99.

²⁸ Hermann Simon, Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt u. New York 1997.

²⁹ Dpa-Meldung, Führungsqualität als Motivationsfaktor, in: Stuttgarter Zeitung (12. April 2003), Nr. 86, S. 53.

³⁰ Was sind das für Experten, die glauben ein Unternehmen erzeugt Motivation durch bloßen Erfolg? Dass das Engagement der Mitarbeiter ausschlaggebend ist für Unternehmenserfolg wird schon in einer Studie von Buckingham/Coffman festgestellt, die 1999 auf der Grundlage von Daten des Gallup-Institutes veröffentlicht wurde.

³¹ Zitate entnommen aus: Erik Raidt, Wenn sich Chefs in Hofschranzen verwandeln. Die Firmenseminare des Alten Schauspielhauses sind gefragt – Management-by-Shakespeare zeigt neue Perspektiven auf, in: Stuttgarter Zeitung, 25. Mai 2004, Nr. 119, S. 18.

³² Juliane Wiemerslage, Wir wollen unsere Mitarbeiter nicht zu Freiberuflern machen, in: Stuttgarter Zeitung 227 (30.09.2004), S. 14.

³³ Karsten Fuser, S. IX.

³⁴ Inge Nowak, Stuttgarter Zeitung 61 (15.03.2004), S. 10.

³⁵ Martin Heidegger, Hölderlins Hymnen „Germanien“ und „Der Rhein“, (Gesamtausgabe Bd. 39), Frankfurt am Main 1980.

³⁶ Vgl. F. Rohrhirsch, Führen, S. 168.

³⁷ Vgl. F. Rohrhirsch, Hewlett-Packard. Die Ertragskrise als Glaubenskrise, in: M. Keller, P. Maloney (Hg.), Glaube & Business – Konturen einer christlichen Ökonomik, Münster u. Hamburg 2004, S. 73-84.

³⁸ Vgl. dazu: Die Hewlett Packard Story von David Packard. „Lange Jahre stand die Marketing- und Verkaufsarbeit von HP unter der Leitung von Noel Eldred. Noel war ein wichtiges Mitglied unseres Führungsstabs und legte immer sehr großen Wert darauf, dem Kunden zu helfen. Er ging sogar soweit, dass er von unseren Verkäufern forderte, bei Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Kunden und dem Unternehmen auf der Seite des Kunden zu stehen. „Wir möchten nicht, dass Sie uns blindlings

folgen“, erklärte er ihnen. „Wir möchten, dass Sie für den Kunden eintreten. Wir verkaufen schließlich keine Hardware, sondern Lösungen für Kundenprobleme.“ Noel betonte stets die große Bedeutung von Hinweisen der Kunden als Hilfe für die Entwicklung von Produkten, für die ein wirklicher Bedarf besteht.“ (S. 104)

³⁹ S. Kiergaard, Entweder-Oder, Bd. 1, Gütersloh: Mohn 1979, S. 29.

⁴⁰ Wenn sich HP nicht bald entscheidet, wohin die Reise gehen soll, dann wird der HP-Zug nirgendwo angekommen, weil er mitten auf der Strecke vor einem Halt zeigenden Signal zum Stehen kommt. Die Signalstellung „Halt“ wird auf den Strecken der Deutschen Bahn nach der Eisenbahn-Signalordnung mit „Hp 0“ bezeichnet. *HP* ist in der Nähe von Hp 0.

⁴¹ Philosophie ist eben kein Luxusprodukt, das bestimmte Staatsformen benötigt oder bestimmte ausdifferenzierte Gesellschaften, die für bestimmte Mitglieder Zeit zur Verfügung stellt, um zu philosophieren. „Man stellt fest, dass bei den Jäger- und Sammlergesellschaften der Kalahari-Wüste nur ungefähr vier Arbeitsstunden pro Tag benötigt wurde, um alle innerhalb ihrer Gruppe gesellschaftlich als solche anerkannten Bedürfnisse zu befriedigen. Angesichts dieser Tatsache wurde die Vorstellung vom primitiven Jäger, der am Rande des Existenzminimums dahinvegetiert und über keine freie Zeit verfügt, eine komplexe Kultur zu erfinden und sich in Richtung auf Zivilisation zu bewegen, bald obsolet.“ So zitiert Bucher (2003, S. 16) G. Lier und weist darauf hin, dass es vorschnell wäre, frühe Kult- und Kunstformen „allzu schnell und exklusiv in rein religiöse oder magische Vollzüge einzuordnen“. (Ebd.)

⁴² Stuttgarter Zeitung, (11. Dezember 2004), Nr. 288, S. 8. Ein Beweis ist das für den Skeptiker selbstverständlich nicht. Einer Flöte kann es nicht angesehen werden, ob sie ausschließlich als Signalinstrument zum Jagen oder als Musikinstrument benutzt wurde.

⁴³ Zitiert nach Münchner Schiene (April 2004), S. 12f.

⁴⁴ Konsum statt Freundschaft, Interview mit Gary Cross, in: Die Zeit (30. September 2004), Nr. 41, S. 30.

⁴⁵ Die Zusammensetzung ‚menschliche Arbeit‘ bildet einen Pleonasmus. Arbeit ist Selbsta Ausdruck einer Person.

⁴⁶ So der Wirtschaftswissenschaftler George Reismann auf der Homepage von capitalism.net. Vgl. dazu: Christiane Oelrich, Amerikaner empört. Kapitalismus-Schelte in den USA nicht denkbar, in: Esslinger Zeitung (18. 05. 2005), S. 21.

⁴⁷ Fee Czisch (Grundschullehrerin) beschreibt das Selektionssystem der Grundschule mit seinem unbefragten Axiom eines für alle verbindlichen Leistungsmaßstabes, der

zudem für jedes Individuum auch die Zeit vorgibt, in dem es diesen Maßstab zu erfüllen hat. Czisch zeigt, dass die von Kindern selbst gesetzten Maßstäbe – würden sie berücksichtigt – zu denselben Leistungen führen würden. Der Supergau für ein derzeitiges, auslesorientiertes Schulsystem ist aber eine Lehrerin, die alle Kinder ihrer Klasse, die sie von der ersten bis zur vierten Klasse unterrichtete, in das Gymnasium bringt und alle das Abitur erfolgreich absolvierten. (Vgl. Czisch, S. 293.)

⁴⁸ So die treffende Formulierung von Wolfgang Kemp (Vgl. Lit.)

Literaturverzeichnis

ALTMANN, ANDREAS, Wenn jede Nichtigkeit zum Abenteuer wird, in: Stuttgarter Zeitung (16 April 2005), S. 47.

ARISTOTELES, Die Nikomachische Ethik. Griechisch-deutsch. Übersetzt von Olof Gigon, neu herausgegeben von Rainer Nickel, Düsseldorf und Zürich 2001.

ARISTOTELES, Rhetorik, 5. Auflage, München: Fink 1995.

ARISTOTELES, Politik, Hamburg: Meiner 1981.

BALL, PHILIP, Die Physik der Gesellschaft, in: Die Zeit Nr. 13 (18. März 2004), S. 22.

BECKER, FRED G., Einführung in die betriebswirtschaftliche Personal- und Organisationslehre. In Rolf Walter (Hrsg.), Wirtschaftswissenschaften. Eine Einführung, Paderborn u.a. 1997, S. 306-348.

BLEICHER, KURT, Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, 2. Auflage, Zürich 1994.

BÖCKER, MANFRED, Motivierte Mitarbeiter leisten mehr. Studie belegt Umsatzsteigerung. In: Stuttgarter Zeitung Nr. 145 (26. Juni 2004), S. 49.

BÖHM, NORMAN; BÜCKER, MAX, Marken, Meetings und Majestäten. In: Absatzwirtschaft (2004) 7, S. 86-87.

BORGES, JORGE LUIS, Gesammelte Werke. Band 3/II Erzählungen 1949-1970, München und Wien 1981 (darin: Der Unsterbliche, S. 7-24).

BUCHER, ALEXIUS J., Verantwortlich Handeln. Ethik in Zeiten der Postmoderne, Regensburg 2000.

BUCHER, ALEXIUS J., Wie und warum beginnt Philosophie? In: R. Zecher (Hg.), Unterwegs mit und in der Philosophie. Festschrift für Karl Anton Sprengard, Hamburg 2003, S. 15-32.

BUCKINGHAM MARCUS, COFFMAN, CURT, Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts (erschienen 1999: übers. v. H. Allgeier), Frankfurt am Main 2001.

BULMAHN, EDELGARD, Rede zum Thema. „Forum Bildung – Konsequenzen aus der Sicht des Bundes, anlässlich des Abschlusskongresses des Forum Bildung am 10. Januar 2002 in Berlin (Bundesministerium für Bildung und Forschung, PDF-Datei).

COFFMAN, CURT; GONZALEZ-MOLINA, GABRIEL, Managen nach dem Gallup-Prinzip. Entfesseln Sie das Potenzial ihrer Mitarbeiter, Frankfurt am Main 2003.

CZISCH, FEE, Kinder können mehr. Anders lernen in der Grundschule, München 2004.

DECKSTEIN, DAGMAR, Dichter, Denker und Drogisten, in: Süddeutsche Zeitung, (31. Oktober 2003).

DESCARTES, RENÉ, Philosophische Schriften in einem Band, Hamburg 1996.

DIE BAHN (HG.), Personal- und Sozialbericht 2001, Berlin Mai 2002.

DREWNIAK, UTE, Managing Age Diversity, in: Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutman (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004, München 2003, S. 256-263.

DRUCKER, PETER F., Management im 21. Jahrhundert, München 1999.

FECHNER, GISELA, Das Dilemma der Königin, In: Stuttgarter Zeitung (17. April 2004), Nr. 89, S. 49.

FELLERMEIER, JAKOB, Artikel: Arbeit, in: Lexikon für Theologie und Kirche (Bd. 1), Freiburg im Breisgau 1957, Sp.806-808.

FIEDLER-WINKLER, R., Konzentriertes Misstrauen. In: Stuttgarter Zeitung (28. Sept. 2002), S. 53.

FÜSER, KARSTEN, Modernes Management, 2. überarb. Aufl., München 1999.

GANDOLFI, ALBERTO, Von Menschen und Ameisen. Denken in komplexen Zusammenhängen, Zürich 2001.

GOETHE, JOHANN WOLFGANG, Faust. Erster und zweiter Teil, München 1977.

HAID, THOMAS, 2004 ist im Marketing das Jahr der Wahrheit, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 23 (2004) vom 29. Januar 2004, S. 37.

HARMS, JÖRG MENNO, Gewinn, Ethik und die Globalisierung. In: Stuttgarter Zeitung Nr. 108 (11. Mai 2004), S. 25.

HEFLIK, ROMAN, „Steige auf oder aus“. In: Zeitchancen. Studium und Karriere 59 (2004) 27, S. 22.

HEIDEGGER, MARTIN, Sein und Zeit, (Gesamtausgabe, Bd. 2 = GA 2), Frankfurt am Main 1977.

HEIDEGGER, MARTIN, Wegmarken, (GA 9), Frankfurt am Main 1976.

HEIDEGGER, MARTIN, Reden und andere Zeugnisse eines Lebensweges, (GA 16), Frankfurt am Main 2000.

HEIDEGGER, MARTIN, Einleitung in die Philosophie, (GA 27), Frankfurt am Main 1996.

HEIDEGGER, MARTIN, Vom Wesen der Wahrheit. Zu Platons Höhlengleichnis und Theätet, (GA 34), Frankfurt am Main 1988.

HEIDEGGER, MARTIN, Logik als die Frage nach dem Wesen der Sprache, (GA 38), Frankfurt am Main 1998.

HEIDEGGER, MARTIN, Einführung in die Metaphysik, (GA 40), Frankfurt: am Main 1983.

HEIDEGGER, MARTIN, Die Metaphysik des deutschen Idealismus (Schelling), (GA 49), Frankfurt am Main 1991.

HEIDEGGER, MARTIN, Hölderlin. Der Ister, (GA 53), Frankfurt am Main 1984.

HEIDEGGER, MARTIN, Parmenides, (GA 54), Frankfurt am Main 1982.

HEIDEGGER, MARTIN, Die Geschichte des Seins, (GA 69), Frankfurt am Main 1998.

HEINE, ERNST W., Der neue Nomade. Ketzerische Prognosen, Zürich 1986.

HEUSINGER, ROBERT VON, Wie von Zauberhand. Rechnet die Deutsche Bank ihre Zahlen schön? Interview mit Dieter Hein. In: Die Zeit Nr. 9 (19. 02. 2004), S. 30.

HÖFFE, OTFRIED, (Hg.), Lexikon der Ethik, 6. neubearbeitete Auflage, München 2002.

HÖFFNER, JOSEPH, Christliche Gesellschaftslehre. 8. erw. Auflage, Kevelaer 1983.

HOMANN, KARL; SUCHANEK, KARL, Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen 2000.

HOMANN, KARL, Marktwirtschaft und Ethik. Eine Neubestimmung ihres Verhältnisses. In: zur debatte 31 (2001) 3, S. 1-3.

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER REGION STUTTGART (HG); Arbeitsplatzwahl von Fach- und Führungskräften. Umfrageergebnisse der IHK-Region Stuttgart, Stuttgart 2004 (www.stuttgart.ihk.de Publikationen).

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER REGION STUTTGART (HG); Mitarbeitermotivation – wie halten Sie es damit? Ein Leitfaden von Praktikern für Praktiker, Stuttgart 2004 (www.stuttgart.ihk.de Publikationen).

IWERSEN, SÖNKE, „Junge, was machst du denn da bloß?“. Götz Werner leitet seine Drogeriemarktkette mit unorthodoxen Methoden. In: Stuttgarter Zeitung Nr. 113 (17. Mai 2003), S. 16.

IWERSEN, SÖNKE, Bauknecht-Waschmaschine erobert den US-Markt. In: Stuttgarter Zeitung Nr. 127 (04. Juni 2004), S. 13.

KANT, IMMANUEL, Werkausgabe, hg. v. Wilhelm Weischedel, Frankfurt am Main 1968.

KAUDERER, THOMAS, Auf dem Weg zur personallosen Bahn? In: Münchner Schiene 20 (2004), Nr. 54, S. 12-13.

KEMP, WOLFGANG, Mehr ist weniger. Denken am Gefrierpunkt, in: Die Zeit (19. Mai 2004), S. 22.

KIERKEGAARD, SÖREN, Entweder-Oder, Erster Teil, Bd.1, Gütersloh: Mohn 1979.

KIESER, ALFRED, Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür? In: Organisationsentwicklung 17 (1998) 2, S. 62-69.

KLEIN, NAOMI, Der Kampf der Global Players um Marktmacht, München 2001.

KOCH, CLAUS, Markenkommunikation. In: Absatzwirtschaft-Sonderausgabe Marken 2003, S. 58-59.

KORTENDICK, SUSANNE, Kompetenzorientierte Evaluation von Führungskräfte-seminaren, in: Schwuchow/Gutmann, S. 372-379.

LANZ, PETER, Das phänomenale Bewusstsein. Eine Verteidigung, Frankfurt am Main 1996.

LINDNER, THOMAS (HG.), Stern. media Business 6/2003.

MACINTYRE, ALASDAIR, Die Anerkennung der Abhängigkeit. Über menschliche Tugenden, Hamburg 2001.

MALIK, FREDMUND, Vorbild Katholische Kirche, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 100 (02. Mai 2005) S. 22.

MANSTETTEN, REINER, Das Menschenbild der Ökonomie. Der homo oeconomicus und die Anthropologie von Adam Smith, Freiburg und München 2000.

MEIFERT, MATTHIAS, Vertrauen als Organisationsprinzip. Eine theoretische und empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und Führungskräften, In: Zeitschrift für Personalforschung, 17 (2003) Heft 4, S. 418-422, S. 418.

MÜLLER, MOKKA, Das vierte Feld. Die Bio-Logik der neuen Führungselite, München 2001 (Neuaufgabe der 1998 im Mentopolis Verlag erschienen Ausgabe).

NEGT, OSKAR, Das Zumutbare und die Verantwortung. In: Stuttgarter Zeitung Nr. 89 (17. April 2004), S. 35.

NOWAK, INGE, Die Zeit ist knapp, und die Konkurrenz steht parat, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 61 (15. März 2005), S. 10.

OELRICH, CHRISTIANE, Amerikaner empört, in: Eßlinger Zeitung Nr. (18.05.2005), S. 21.

PACKARD, DAVID, Die Hewlett Packard Story, München 1998.

PALAZO, GUIDO, A brand like a friend?, in: new management (2003), Nr. 1-2, S. 19-26.

PAULI, JÖRG, Frühpensionierung bei Führungskräften. Zwischen Corporate Identity und Identität, (Kulturanthropologie-Notizen, Bd. 67), Frankfurt am Main 2000.

POPPER, KARL, Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf, Hamburg 1993.

POPPER, KARL, Alles Leben ist Problemlösen. Über Erkenntnis, Geschichte und Politik, Hamburg 1994.

RAIDT, ERIK, Wenn sich Chefs in Hofschranzen verwandeln, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 119 (29. Mai 2004), S. 18.

REENTS, HEINO, Eine schrecklich fette Familie. Wenn Eigentümer in einem Unternehmen das Sagen haben, in: Die Zeit, (25. Mai 2005), Nr. 22, S. 45.

RICKEN, FRIDO, Gemeinschaft. Tugend. Glück. Platon und Aristoteles über das gute Leben, Stuttgart 2004.

RIFKIN, JEREMY, Euch fehlt nur eine kraftvolle Vision, in: absatzwirtschaft 48 (2005) 2, S. 8-12.

RÖSING, INA, Klug ist, wenn nicht nur das dicke Ich im Vordergrund steht, in: Stuttgarter Zeitung (11. Juni 2005), Nr. 132, S. 48.

ROHRHIRSCH, FERDINAND, Unternimm dich selbst. Zur Bedeutung sinnorientierter Selbstführung des Unternehmers. (Studienhefte des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) an der Universität Karlsruhe (TH), Karlsruhe 2005.

ROHRHIRSCH, FERDINAND, Hewlett-Packard. Die Ertragskrise als Glaubenskrisen, in: M. Keller, P. Maloney (Hg.), Glaube & Business – Konturen einer christlichen Ökonomik, Münster u. Hamburg 2004, S. 73-84.

ROHRHIRSCH, FERDINAND, Ethik. Unternehmen suchen Sinn – dabei wird die Führung gefordert, in: Rheinischer Merkur (2003) Nr. 6, S. 27.

ROHRHIRSCH, FERDINAND, Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik, Wiesbaden 2002.

ROHRHIRSCH, FERDINAND, Von Wassertropfen können Führungskräfte nichts lernen. In: IHK Magazin Wirtschaft der Region Stuttgart, Nr. 6/2002, S. 34.

ROHRHIRSCH, FERDINAND, Wer Qualität fordert, muss Sinn bieten, in: Paul-Lempp-Stiftung (Hg.), Demenz verstehen – Menschen begleiten. Dokumentation zum Landesfachtag Pflege. 27.09.2000, Stuttgart 2000, S. 24-37.

ROHRHIRSCH, FERDINAND, Menschenbild und Wirtschaft. Oder: Ist die Bahn noch ein zeitgemäßes Verkehrsmittel?, in: 18. Horber Schienen-Tage, München 2000, S. 29-38.

RUST, HOLGER, Die Zukunft der Führung, in: Harvard Business Manager (2004), Nr. 4, S. 38-43.

SCHMIDBAUER, WOLFGANG, Persönlichkeit und Menschenführung, München 2004.

SCHOLZ, CHRISTIAN, Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt, Weinheim 2003.

SCHWUCHOW, KARLHEINZ; GUTMANN, JOACHIM, Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung. Praxis und Perspektiven 2004, München 2003.

SENNETT, RICHARD, Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 2002.

SESINK, WOLFGANG, Menschliche und künstliche Intelligenz. Der kleine Unterschied. Stuttgart 1993.

SINN, HANS-WERNER, Man muss das Kapital hätscheln (Interview von Uwe Westdörp), in: Neue Osnabrücker Zeitung (19.04.2005).

SMITH, ADAM, Theorie der ethischen Gefühle, übersetzt und eingeleitet von W. Eckstein, Hamburg 1985.

SONNENBERGER, FRITZ, Mensch und Maschine. Technikfurcht und Techniklob am Beispiel der Eisenbahn, in: Zug der Zeit. Zeit der Züge. Deutsche Eisenbahn 1835-1985, Berlin 1985, S. 25-38.

SPAEMANN, ROBERT, Moralische Grundbegriffe, München 6. Aufl. 1999.

STAUDT, E., Interview mit Erwin Staudt, in: Stuttgarter Zeitung 14. 08. 2002, Nr. 187, S. 10.

THELEN, SIBYLLE, Vertrauen ist gut fürs Bruttoinlandsprodukt, in: Stuttgarter Zeitung (15. Mai 2004), S. 47.

VÖLKEL, ELKE, Fachkräftemangel – (k)eine unendliche Geschichte, in: Magazin Wirtschaft 1/2005, S. 14.

WEBER, MAX, Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Vollständige Ausgabe. Herausgegeben und eingeleitet von Dirk Kaesler, München 2004.

WEISSMAN, ARNOLD, Universalprinzipien des Erfolgs. Was Manager von der Natur lernen können, in: H. Scherer (Hrsg.) Von den Besten profitieren. Bd. III. Erfolgswissen von 12 bekannten Managementtrainern, Offenbach: Gabal 2003, S. 246-268.

WERNER, GÖTZ, W., Zum Konsumbesteuerung aus unternehmerischer Sicht, in: M. Rose (Hrsg.) Konsumorientierte Neuordnung des Steuersystems, Berlin u. Heidelberg: Springer 1991, S. 3-5.

- WERNER, GÖTZ, W., Dem Leben einen Sinn geben, in: Brand Eins (2002), Nr. 6, S. 68-69.
- WERNER, GÖTZ, W., Handel ist eine Kulturveranstaltung, in: Lebensmittelzeitung vom 29.11.2002, Nr. 48, S. 37-37.
- WERNER, GÖTZ, W., Unternimm dich selbst, Vorlesungsinformation WS 2003/04, Interfakultatives Institut für Entrepreneurship, Universität Karlsruhe (TH), Karlsruhe 2003.
- WERNER, GÖTZ, W., Die Mitarbeiter als Lerngemeinschaft, Rede anlässlich der edut@in 2003 in Karlsruhe, (<http://www.dm-drogeriemarkt.de>).
- WERNER, GÖTZ, W., Immer am säen, in: a tempo (2004) Nr. 12, S. 6-9.
- WERNER, GÖTZ, W., Wirtschaft – das Füreinander-Leisten. Antrittsvorlesung am 11.05.2004. (Schriften des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe, Bd. 11), Karlsruhe 2004.
- WERNER, GÖTZ, W., Wir leben in paradiesischen Zuständen, in: brand eins 3/2005.
- WIEMERSLAGE, JULIANE, Wir wollen unsere Mitarbeiter nicht zu Freiberuflern machen, in: Stuttgarter Zeitung 227 (30.09.2004), S. 14.
- WINTERHOFF-SPURK, PETER, Kalte Herzen. Wie das Fernsehen unseren Charakter formt, Stuttgart 2005.
- WITTIG, ROLF, Spar-Wahn Kopfprämien bei Cargo, in: Münchner Schiene 19 (2003), Nr. 53, S. 5.

Personenverzeichnis

Adam, 28.

Ackermann, 19, 20, 61, 91.

Aker, 79.

Aristoteles, 7, 54-57, 75, 106,
114, 118-120, 144, 145, 172.

Beckenbauer, 85.

Becker, B., 85.

Becker, G.S., 55.

Benedikt XVI., 55.

Bloch, 181.

Böcker, 106.

Böhm, 102.

Bucher, 158, 187.

Buckingham, 110, 142, 143,
186, 189.

Bücker, 102, 189.

Busch, 28.

Calvin, 169.

Coffman, 110, 142, 143,
186, 189.

Cordes, 69, 70.

Croft, 84.

Cross, 166, 187.

Descartes, 32, 33.

Drewniak, 93, 94.

Ellsion, 178

Esser, 19, 20, 61, 91.

Fiedler-Winkler, 117.

Fellermaier, 171.

Fiorina, 146, 150.

Fritsch, 44.

Gandolfi, 47.

Goethe, 58, 65.

Gorgias, 34.

Gröger, 21.

Harms, 146-149, 151.

Heflik, 103.

Heidegger, 7, 14, 27, 37, 40, 42,
42, 45, 53, 57, 62, 107, 134,
135, 176-178, 184, 186.

Hewlett, 123, 146, 147, 150,
151.

Höffe, 59, 192.

Höffner, 170.

Hölderlin, 134, 135, 186.

Homann, 24, 47, 49, 50,
54-56, 176.

Irani, 129.

Jackson, 85.

Jesus, 53, 75, 169.

Jung, 78.

Kaiser, 125.

Kieser, 97-100, 114.
 Klaue, 117.
 Klein, 130.
 Koch, 76, 77.
 Kopper, 91.
 Kubrick, 159.
 Lanz, 35.
 Leopold, 117.
 List, 161.
 Luther, 65, 168, 169.
 Mackinger, 162.
 Magath, 85.
 Maldegehem, 117
 Malik, 52, 53.
 Manstetten, 49, 50, 178.
 Marbach, P. u. K., 13, 18,
 100, 136-140.
 Markl, 46.
 Masche, 139.
 Mehodorn, 110.
 Packard, 123, 146, 147,
 150, 151.
 Palazzo, 76.
 Pauli, 91, 92, 94.
 Paulus (Ap.), 168.
 Popper, 34, 48, 54, 184.
 Poullain, 91.
 Ricken, 57.
 Richter, 99.
 Rösing, 63.
 Rohrhirsch, A., 5.
 Rohrhirsch, F., 53, 105, 119,
 138, 171, 173, 177, 183, 186.
 Rust, 90, 179.
 Schmidbauer, 97.
 Scholz, 16, 23, 82-89.
 Schrempp, 71, 82.
 Schwarzenbeck, 85,
 Schwarzenegger, 20.
 Seggermann, 13, 18, 100,
 121-123, 126.
 Sennett, 128-131
 Sinn, 23, 172, 184.
 Smith, 178.
 Sonnenberger, 161.
 Stark, 125.
 Suchanek, 47, 49, 50, 54, 55,
 56, 176.
 Theil, 125.
 Weber, 169.
 Weissman, 81.
 Werner, 7, 13, 18, 23, 100,
 151-154, 164-168, 170-173,
 175, 176, 180, 183, 184.
 Wiemerslage, 131, 186.
 Winterhoff-Spurk, 136, 158.

Sachverzeichnis

Abenteurer, 119, 159, 160.

Abenteuershopping, 159.

Agentur für Arbeit, 99, 168.

Akteur, 47, 49, 51, 56, 82, 87, 89, 105, 179.

Alltag, 12, 112, 119, 127, 153.

-erfahrung 49, 104, 105.

-führung, 20, 29, 119, 143.

-Führungs-, 20, 29, 107, 119, 143.

Arbeit, 6, 9.

-ergebnisse, 10, 11, 107.

-lose, 170, 171.

-platz, 10, 61, 72, 122, 125, 129, 131-135, 138, 171, 185,

-sinn, 10, 171.

-Erwerbs-, 168-171.

Anthropologie, 43, 193.

-kultur, 92.

Anthroposophie, 152, 166.

Apostel, 168.

Audi, 153.

Automaten, 108, 115, 163.

Bauknecht, 28.

Beruf, 10, 19, 21, 40, 103, 110, 119, 129, 137, 181.

-erfahrung, 93, 95, 110.

-leben, 93, 102, 169, 171.

-pendler, 162.

-tätige, 136, 155.

Berufung, 136.

Bewerbung, 23, 139.

BMW, 69, 71, 153.

Bosch, 68.

Calvinismus, 169.

Daimler, 68, 69, 71.

Dasein, 62, 64, 134, 176, 177.

Dienen, 152, 164.

Dienstleistung, 147, 149.

Deutsche Bank, 19, 70, 89, 92-94,

dm-drogerie, 13, 18, 151, 152, 153, 164, 167, 173,

Eisenbahn (DB), 9, 38, 39, 72-74, 110, 160-163.

Entrepreneurship, 152, 175, 176,

Erfahrung, 16, 61, 62, 67, 79, 89, 90-95, 99, 103-114, 115, 124, 139, 145, 151, 166, 172, 177, 186.

-träger, 94, 103, 104.

-wissen, 93, 95, 103, 106, 114, 115.

Erkenntnis, 37, 41, 46, 47,
 52, 53, 54, 56, 94, 104, 105,
 107, 113, 145, 169, 176,
 177, 179, 183.

-fachwissenschaftliche, 109,
 -psychologische, 107,
 -wissenschaftliche, 104,
 105, 112,

Erlebnis, 71, 103, 139, 159.
 - kulturen 146.

Ethik, 15, 16, 20, 23, 24, 26, 31,
 32, 34, 37, 43, 53-60, 63, 77,
 86, 89, 106, 119-121, 146-
 148, 179.

-gut und böse, 10, 57, 59,
 62, 88.

-und Führung, 19, 141.

-das ‚gute‘ Leben, 55, 57, 148.

-Ordnungs-, 15, 16, 24.

Evolution, 46, 81-85, 87, 89,
 149, 153,
 -produkt, 95, 158.

Existenzsicherung, 40, 46, 87,
 143, 158, 159, 170.

Experte, 38, 52, 98, 106, 124,
 158, 186.

Flexibilität, 16, 18, 41, 67, 86,
 103, 109, 126-128, 132, 136,
 149, 154, 168.

Forscher, 48, 63, 103, 179.

Führung, 36, 47, 53, 81, 90, 98,
 99, 101, 105-108, 114, 117,
 133, 142, 146, 150, 177, 183.

-alltag, 20, 29, 105, 107, 112,
 119, 127, 143.

-ethik, 19, 141.

-kompetenz, 36, 52, 104.

-kontext 16.

-kraft, 11, 71-73, 92, 107,
 141, 142.

-methode, 131.

-persönlichkeit, 10, 104,
 112, 114.

-qualität, 36, 52, 104.

-ratgeber, 111.

-stil, 93.

-technik 37, 114, 131.

Fujitsu-Siemens, 28.

Geiz, 16, 17, 72-78.

Gemeinschaft, 23, 47, 55, 56,
 57, 68, 134, 167.

Gesellschaft, 13, 23, 47, 82, 89,
 91, 120, 134, 147, 155, 161,
 166, 175, 178, 180.

-globalisierte, 23.

Gesetz, 34, 35, 61, 153, 172.

Gesinnung, 17, 24, 25, 59,
 60, 62,

Gespräch, 11, 23, 28, 64, 98,
 102, 107, 124, 125, 138, 139,
 142, 152, 155, 166, 173, 181.

Gewinn, 7, 38, 66, 71, 73, 82,
 91, 120, 122, 123, 148, 149,
 151, 152, 164, 165.
 -maximierung, 13, 63, 148, 164.
 -orientierung, 122, 147,
 148, 149.
 -zone, 68.
 Gewinner, 84, 86, 89, 100,
 125, 185.
 Gewissen, 62, 63, 87, 88, 114.
 Globalisierung, 19, 22, 23, 86,
 96, 147, 159, 169.
 Glück, 26, 77, 84, 126, 143, 144,
 145, 178, 181.
 -seligkeit, 55.
 -streben, 64, 143.
 Gnade, 169.
 Gott, 51, 53, 75, 169.
 Handel als Kulturveranstaltung,
 154.
 Handeln/ung, 14, 15, 22, 25, 33,
 49, 50, 55, 57, 61-64, 86, 92,
 94, 106, 127, 156.
 -böses, 62.
 -ethisches, 12, 22, 24, 25, 59.
 -legales, 57.
 -moralisches, 11, 23, 143.
 -verantwortbares, 11, 147.
 -vorteilbezogenes, 24, 51.
 -wirtschaftliches, 13, 21, 22, 25,
 63, 89, 91, 153, 157, 163.
 -von Personen, 15, 47, 62, 81,
 109, 170.
 Heimat, 123, 160, 178, 181.
 -losigkeit, 178.
 Hochseilgarten, 117, 119.
 HP, 123, 146-150, 186, 187.
 Hypo-Vereinsbank, 157.
 IHK, 99, 132, 133, 154,
 192, 194.
 Kapitalismus, 169.
 Karriere, 12, 21, 27, 84, 85, 93,
 98, 104, 110, 114.
 Kirche, kath., 52-54, 155.
 Kommunikation, 78, 92, 97, 98,
 107, 108, 125.
 Kultur, 18, 44, 63, 76, 123, 141,
 155-163, 166, 179, 187.
 -brüche, 70.
 -produkt, 160.
 -sponsoring, 140.
 -veranstaltung, 154.
 -wandel, 160, 163.
 Kündigung, 11, 24.
 Kunde, 13, 19, 36, 37, 64, 67,
 68, 69, 72, 73, 74, 78, 86, 89,
 92, 93, 97, 102, 103, 123,
 138, 139, 146-156, 162-164,
 167, 183, 185-187.

-nutzen, 152.
Kybernetik, 52, 53, 82, 84.
Leben
-erfahrung, 16, 50, 104, 105.
-form, 7, 52, 103, 155.
-qualität, 28, 135, 164.
-welt, 28, 35, 61, 68, 76, 104, 105, 108, 159, 178.
-geglücktes - , 56, 57, 76-78, 143, 144, 145, 146.
-das ‚gute‘ - , 55, 57, 148.
Leistung, 10, 22, 36, 76, 149, 152, 158, 164, 188.
-druck, 103.
-erfüllung, 142, 146, 169.
-erstellung, 13.
-fähigkeit, 100.
-träger, 15, 39, 45, 107.
Lernlinge, 153,
Macht, 16, 39, 40, 54, 98, 114, 128, 132, 178.
-steigerung, 16, 178.
-erhaltung, 178.
Märklin, 68.
Management, 11, 27, 37, 52, 76, 79, 82, 97, 98, 113, 117, 120, 130-132, 150, 186.
-Produkt-, 95,
-Wissens -, 93, 101, 115,
Marbach, 13, 18, 100, 136, 137-140.
Marke, 39, 67, 68, 69, 75, 76, 78, 79, 185, 186.
-bildung, 67.
-identität, 75, 76.
-image, 68, 130.
-kommunikation, 77.
-strategie, 39, 79.
Marketing, 31, 38, 39, 45, 67, 70, 78, 79, 143, 152-155, 159, 162, 185, 186.
-als Zaubermittel, 70.
Markt, 22, 23, 28, 58, 67, 69, 97, 157, 158, 175.
-wirtschaft 23, 172.
Mensch
-animal rationale, 56, 84, 90.
-bild, 50, 158, 168.
-Freiheitswesen, 15, 42, 60, 89.
-Fähigkeitswesen, 152, 167, 168.
-Naturwesen, 87, 160.
Wesen des - , 56, 160, 165, 167, 176-180.
Methode, 15, 36, 37, 43, 47, 54, 81, 97, 114, 132, 140, 151.
-wissenschaftliche -, 31-36, 96, 103, 105.

Mitarbeiter, 13-16, 22, 26, 31,
 43, 64, 67, 68, 71, 76, 78, 82,
 83, 86, 88, 89, 92, 93, 97,
 101, 104, 106, 107, 108, 113,
 114, 115, 117, 118, 121-131,
 138, 140-153, 166, 167, 173,
 183, 186, 189.

-auswahl, 124.

-führung, 81, 111.

-motivation, 108, 154.

Mobilität, 41, 128, 131-133, 168.

Moral, 12, 20, 22, 59, 77, 78, 85,
 88, 156.

Motivation, 12, 21, 51, 60, 104,
 106, 108, 114, 130, 131, 135,
 154, 186, 192.

New Economy, 91, 95, 109.

Norm, 60.

Nutzen, 7, 10, 14, 15, 17, 24, 27,
 33, 41, 49, 51, 54, 55, 56, 64,
 70, 71, 140, 143,

-begriff, 15, 55,

-maximierung, 51, 143,

-orientierung, 44, 46, 49, 50, 78,
 99, 140, 155, 164.

Eigen -, 87, 88, 120.

Ökonomie

-als Kulturleistung 47.

-als Kulturveranstaltung 154.

Oracle, 178.

Organisation, 16, 37, 52, 53, 70,
 81, 88, 90, 97, 101, 103, 113,
 114, 120, 121, 126, 128, 130,
 157, 158, 189.

Ortschaft, 41, 64, 118, 128,
 129, 131, 136, 140, 156, 160,
 179, 181.

Person, 15, 16, 25, 42, 47, 53,
 56, 57, 60-64, 81, 87, 88, 91,
 106-113, 119, 125, 126, 128-
 131, 142, 155, 156, 162.

Persönlichkeit, 10, 78, 93, 104,
 105, 112, 114, 153, 171.

Personal, 72, 73, 121.

-abbau, 130.

-auswahl, 125, 139.

-entwicklung, 42.

-führung, 82, 162, 167.

-kosten, 121, 163.

Philosophie, 14, 33, 45, 46, 59,
 98, 104, 126, 128, 145.

-Praktische-, 59.

-Unternehmens-, 167.

-Wissenschafts-, 34.

Polis, 7, 56, 57, 184.

Porsche, 145.

Rationalität, 34, 35, 36, 63,
 90, 96.

-Sofort-, 29, 160, 163.

Religion, 51, 73, 75, 151, 158.

Rendite, 71, 157, 163.
 Sakrament, 53.
 Salz. Lokalbahn, 162.
 Saturn, 77, 78.
 Schnäppchen, 16, 17, 71, 74,
 157, 164.
 Selbst 11, 41, 105, 106, 157,
 160, 169.
 -behauptung, 25, 47, 55,
 169, 178.
 -bestimmung, 161.
 -erfahrung, 120.
 -erkenntnis, 42.
 -management, 27.
 -organisation, 52.
 -sein, 134, 153, 156, 178.
 -verständnis, 10, 53, 65, 160,
 171, 187.
 -vertrauen, 154.
 -zweck, 28, 164.
 des Menschen, 55, 56, 62, 63,
 73, 76, 83, 84, 88, 141, 153,
 156, 169, 178.
 Selbstverständliche 14, 15, 28,
 32, 34, 37, 69, 129, 179.
 Sein 41, 57, 118, 141, 160, 180.
 -art, 35, 42, 47, 48, 53, 111.
 -bereiche, 63.
 -verständnis, 53, 59, 155, 178.
 -zum Ende, 176, 179.
 -Dasein, 64, 170, 176, 177, 180.
 -Miteinandersein, 62, 136, 156,
 178, 180.
 -In-der-Welt-sein, 148, 156,
 160, 178.
 Sinn, 26, 32, 37, 38, 39, 55, 57,
 60, 134, 150, 166, 179.
 -der Arbeit 10, 171.
 -des Ganzen 39, 159, 160.
 -des Lebens 10, 11, 41,
 43, 148.
 -aktien, 84.
 -schaffung, 84.
 -vorgabe, 50.
 SMART, 70.
 Sprache, 11, 23, 28, 51, 52, 54,
 55, 58, 78, 82, 117, 118, 125,
 132, 134, 135.
 Staat, 56, 57, 172, 175.
 -polis, 7, 56, 57.
 Sünde, 75, 169.
 Tchibo, 155.
 Theologie, 45, 53.
 Tod, 51, 75, 158.
 Trend, 27, 28, 43, 70, 77, 81,
 109, 111, 114, 131, 139, 179.
 -wissenschaft, 131.
 -scout, 179.

Tugend, 56, 57, 69, 75, 90,
 117, 118.

Unternehmen, 13, 22.

-beratung/er, 82, 95-99, 106.

-erfolg, 13-16, 22, 26, 31, 32, 34,
 35, 37, 43, 88, 94, 100, 108,
 111, 121, 142, 146.

-führung, 13, 28, 29, 76, 81,
 101, 106, 112, 113, 122, 124,
 132, 136, 147, 152, 153, 175,
 176, 178.

-geschichte, 43.

-gewinne, 106.

-kultur, 76, 89, 146, 154,
 161, 183.

-sinn 39, 40, 101, 113, 151.

Unternehmer, 24, 82, 89, 136,
 141, 147, 151, 175, 176.

Utopie, 179, 180.

Verhaltensforschung, 81.

Vertrauen, 18, 41, 93, 96,
 118-121, 139, 140, 150, 154,
 158, 169, 185.

-bildung, 117, 118.

-kultur 19.

-verlust, 117.

Vision, 161, 179, 180.

Vorgesetzte, 11, 60, 83,
 104, 105, 114, 117, 118, 129,
 142, 143.

Westd. Landesbank, 91

Weltbild, 91, 155.

Wert, 24, 63, 67, 68, 69, 75, 76,
 77, 79, 84, 86, 82, 147, 171.

-schaffung, 20.

-system, 84.

-wandel, 50.

Wille, 27, 62, 108, 109,
 142, 171.

-freier, 171.

-guter, 25.

Wirtschaft

-ethik, 24, 64.

-geschichte, 179,

-wissenschaften 15, 31, 32, 50,
 55, 63, 90, 179.

Wissen

-theoretisches, 112.

-Fachwissen, 93.

-Fachwissenschaftler, 31-35, 46,
 48-51, 87, 155, 175.

Wissenschaft

-empirische -, 15, 45, 48, 49, 54,
 60-63.

-Fach-, 31-35, 46, 48-51, 87,
 155, 175.

-Natur-, 44, 58, 176.

-Sozial-, 35, 44, 50, 176.

Wüstenrot, 153.

Der Autor

Ferdinand Rohrhirsch

- 1957 in Offingen an der Donau (Bayern) geboren, verheiratet, ein Kind.
- 1970-74 Realschule (Markgrafenrealschule Burgau/Schwaben – Technik).
- 1974-78 Berufsausbildung und -tätigkeit bei der Deutschen Bundesbahn im mittleren nichttechnischen Dienst (Bf Ulm Hbf).
- 1978-80 Fachoberschule Krumbach (Technik).
- 1980-88 Studien der Religionspädagogik, Theologie (Dipl.-Theol. 1986) und Philosophie (M.A. 1988).
- 1988-2002 Wissenschaftlicher Mitarbeiter / Assistent / Oberassistent am Lehrstuhl für Praktische Philosophie und Geschichte der Philosophie (Prof. Dr. Alexius J. Bucher) der Theologischen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt. 1989 lic. theol. / 1992 Dr. theol. / 1996 Dr. theol. habil.
- 2003 Ernennung zum außerplanmäßigen Professor für Philosophie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Wirkungsbereiche

- Führungskräftecoach, Seminarleiter und Referent zu den Themen Führungs- und Unternehmensethik, Bildung und Werte.
- Referent der Hanns-Seidel-Stiftung (München).
- Dozent am Aufbaustudiengang „Master of ethical management“ Wertorientierte Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- Gastvorlesungen am Lehrstuhl für Entrepreneurship, TH Karlsruhe (Prof. Götz W. Werner *dm*-Drogeriemarkt).

Kontakt

- <http://www.ferdinand-rohrhirsch.de>
- email: ferdinand.rohrhirsch@ku-eichstaett.de