

## **Philosophische Betrachtungsweisen für das Management**

### **Arthur Schopenhauer: „Von dem was einer ist“**

In den kommenden Monaten werde ich eine philosophische Reihe zu einigen bedeutenden Philosophen eröffnen. Ich glaube, dass es schon lange an der Zeit ist, philosophisches Denken näher und stärker in Unternehmen und Verwaltungen einfließen zu lassen. Allerdings gibt es ein Problem: Viele Leute, vielleicht auch Sie denken, dass Philosophie ein schwieriges Thema ist. Sie sagen, das verstehe ich nicht, das ist mir zu kompliziert. Haben Sie den Mut und stellen Sie sich dem Thema. Sie werden überrascht sein, was die Philosophie zu bieten hat.

Die innere Abwehr liegt zum großen Teil auch daran, dass die vielfältigen Möglichkeiten, die sich aus philosophischem Denken für die tägliche Arbeit ergeben, wenig bekannt sind.

Was wir für Vorträge oder Präsentationen häufig gebrauchen, sind im besten Fall Zitate, die einen Text etwas „aufhübschen“. Leider, sollte man sagen, denn bedeutende Denker können als Antrieb zur Bewältigung alltäglicher Probleme in Anspruch genommen werden. Wo kann philosophisches Denken den Menschen begleiten, begeistern und zu neuen Möglichkeiten führen?

Wo lässt sich philosophisches Denken und Handeln des Menschen einordnen? Beispiele: im Bereich der Kreativität, in der Führungsarbeit, in den Kundenbeziehungen, im Miteinander des alltäglichen Umgangs, in der Fort- und Weiterbildung, in der Personalentwicklung, im Marketing und im Bereich der Strategiefindung und Entwicklung. Ferner sind wichtige Ideen durch philosophisches Denken erfahrbar, erweiterbar und nachhaltig in die Unternehmensphilosophie zu integrieren.

Philosophisches Betrachten unterstützt außerdem das kritische Denken auf dem Weg zur Wahrheitsfindung. Philosophie macht Wege des Wandels, des Werdens und der Begegnungen sichtbar und frei. Und Philosophie entwickelt neue Anreize für alltägliche Kommunikationsprozesse, die gemeinsame Wege der Zusammenarbeit ermöglichen. Ferner unterstützt philosophisches Gedankengut, belebt und fördert das persönliche Gespräch und schafft neue Impulse für mehr Wahlfreiheiten im Denken und Empfinden.

Eine besondere Bedeutung kommt dem „*Fragen nach etwas*“ zu. Denn richtiges Fragen versucht aufzudecken, zu hinterfragen, tiefgründiger nach Ursachen oder nach neuen Möglichkeiten zu forschen -sowie auf Ungesagtes oder Unausgesprochenes einzuwirken. Bekannt ist der *Philosoph Sokrates*, der durch Fragen seinen Schülern immer wieder auf die Nerven ging. Die aktuelle Pandemie-Krise fordert das philosophische Denken geradezu heraus. Und hören Sie genau zu, wonach die Bevölkerung oder Vertreter des öffentlichen Lebens fragen. Wann können wir wieder normal leben? Wann beginnt das allgemeine Impfen? Welche Konzepte haben der Staat, damit wieder Normalität erreicht wird? Wie wird das Leben der Menschen nach der Pandemie sein? Wird meine Arbeit noch die Gleiche sein? Werden die freundschaftlichen Verhältnisse an alte Gewohnheiten wieder anknüpfen? Welche Ängste begleiten in Zukunft unser Leben? Wie werden die zwischenmenschlichen Beziehungen in Zukunft aussehen?

Die Alltagswelt hat ihre eigenen Gesetze. Gewohnheiten, Routinen und eingefahrene Kommunikationswege und Macher, Mitmacher oder Mitläufer gestalten das Geschehen des Miteinanders. Daher erhebt sich die Frage, ob die Philosophie als Fragekunst, Denkhaltung, Wahrheitssuche, Lernstrategie oder als Unterredungskunst auf Fragen des Alltäglichen Antworten parat hat oder Hilfestellungen anbieten kann.

Philosophie versucht erste Zusammenhänge, die durch Dialog, Kreativität oder aus unterschiedlichen Perspektiven neue Formen der Ideenfindung herzustellen. Dabei kann Philosophie unterstützende Beiträge leisten. Denn täglich stellen sich neue Fragen i. S. von Problemen oder Aufgaben, die eine Neuorientierung verlangen. In der persönlichen Entwicklung sucht oft der einzelne nach anderen Lebenswegen. Das geschieht, wenn jemand eine Reise durch das eigene ICH unternimmt. Die Wegstrecke sind dann Erinnerungen, Gefühle, Erlebnisse und Erfahrungen, die die Seele aufblühen lassen.

Philosophie ist ein Studium an sich selbst. Denn wer in ernsthafte Schwierigkeiten gerät, stellt sich Fragen: a) Wie kann ich mich besser verstehen? b) Was ist mein Problem? c) Welche Antwort suche ich? d) In welcher momentanen Situation befinde ich mich? e) Was genau will ich ändern? Soweit erste Ansätze zum tieferen Verständnis über das, was Philosophie bedeutet.

Wenden wir uns einem anderen Thema zu, das Teil philosophischen Denkens ist. Die Frage lautet: „*Was ist Identität und welche Bedeutung hat das für unsere Persönlichkeit*“. Dazu eine allgemeine Formulierung. Wir sollten unterscheiden zwischen dem, was uns wichtig ist, und dem, was wir als bedeutsam betrachten. Denn *Identität* bedeutet, dass wir nach unseren Maßstäben, die wir uns im Leben setzen, gerecht werden sollten. Es besagt, dass wir unseren moralischen Standort finden sollten, denn er ist Wegweiser für unsere Gruppenzugehörigkeit. Anders ausgedrückt: „*Identität ist das, was ich bin und denke. Sie ist eine Reflexion auf unsere Umwelt*“. Kurz: Sie ist der Grundstein für das „was einer **IST**“.

Wer war Arthur Schopenhauer? Er ist am 22. Februar 1788 in Danzig geboren. 1809 begann er in Göttingen ein Studium der Medizin, das er abbrach, um Philosophie zu studieren. 1811 ging er nach Berlin und bereits 2 Jahre später promovierte er an der Universität Jena zum Doktor der Philosophie. Sein Hauptwerk erschien 1819: „Die Welt als Wille und Vorstellung“. 1833 nach Aufenthalt in Berlin lässt er sich endgültig in Frankfurt/Main nieder. Dort stirbt er am 21. September 1860. Für Schopenhauer war die Welt ein „Jammertal“ voller Leiden. Alles Glück ist Illusion, alle Lust nur negativ. Der rastlos strebende Wille wird durch nichts endgültig befriedigt. Der blinde, vernunftlose Weltwille war für Schopenhauer die absolute Urkraft und somit das Wesen der Welt. Die Vernunft ist nur Dienerin dieses irrationalen Weltwillens. Die Welt – als Erzeugnis dieses grundlosen Willens – ist durch und durch schlecht, etwas, das nicht sein sollte, heißt es bei Schopenhauer“. [Wikipedia](#).

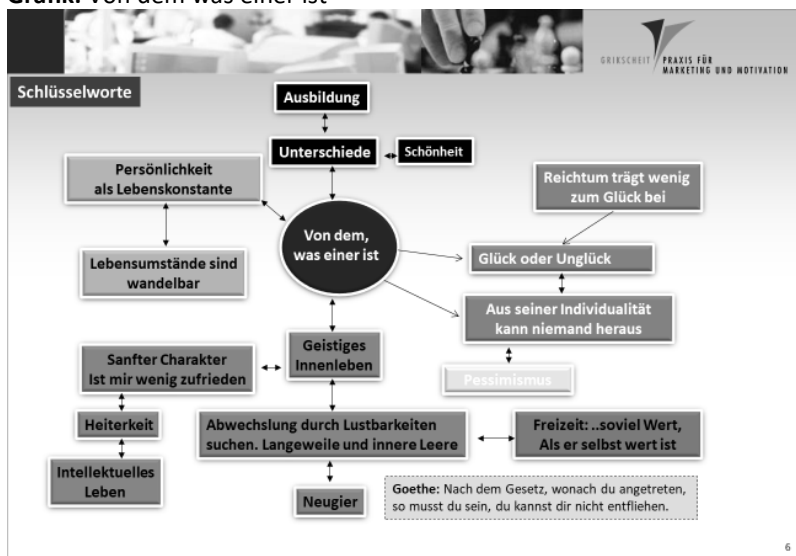
Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit seinem Werk „*Die Aphorismen zur Lebensweisheit*“. In diesem ersten Artikel behandle ich das Thema: „**Von dem, was einer ist**“. Gemeint ist damit die Persönlichkeit: Gesundheit, Kraft, Schönheit, Temperament, moralischer Charakter, Intelligenz und Ausbildung usw. (*Siehe grafische Übersicht*) In zwei weiteren Kapitel folgen die Themen: *Von dem, was einer hat*“ und der letzte Artikel über Schopenhauer wird sein: „*Von dem, was einer vorstellt*“. Daraus abgeleitet, habe ich seine Ethik unter den heutigen Lebens- und Arbeitsbedingungen dargestellt.

Aber schon jetzt: Aus den philosophisch literarischen Texten der Aphorismen wird schnell eine eher nüchterne Betrachtungsweise erforderlich sein, denn wo der schopenhauersche Text noch einen romantischen Hauch versprüht, zeigt sich in unserer Wirklichkeit nur kühle, rationale und überschäumende Lust zu kritisieren, zu übertreiben und manchmal lächerlich zu wirken. Das Feine,

Edle, Unkonventionelle wird man selten finden. Vielleicht noch dort, wo uns medial orientierten Menschen die Abkehr durch Muße gelingt. Denn dort sind vielleicht noch Bruchstücke zu finden, die wir Leben nennen können.

## Von dem was einer ist

**Grafik:** Von dem was einer ist



*„Was einer in sich ist und an sich selber ist, kurz die Persönlichkeit und deren Wert, ist das allein Unmittelbare zum Glück und Wohlsein. Allein die Beschaffenheit des Bewusstseins ist das Bleibende des Menschen und seine Individualität wirkt fortdauernd und anhaltend in jedem Augenblick seines Lebens. Alles andere (Alltag, Ereignisse, soziales Umfeld und die Gesellschaft) wirken hingegen nur vorübergehend (Schritt für Schritt, und sind zudem noch dem ständigen Wandel unterworfen.“ (Schopenhauer)*

Was einer „ist“, unterstützt in vielen Lebensbereichen das moderne Marketing. Sagen wir so:

1. Was eine „Marke“ ist – das schafft die Werbung und das Geld.
2. Was ein „Star oder Promi“ ist – das schaffen die Medien.
3. Was ein „Manager oder Politiker“ ist, schaffen sein Ruf, seine anerkannten Leistungen. Meistens treten die erfolgreichen Menschen in Retter/Ritterposen auf. Der Preis für Anerkennung ist die Fähigkeit, vieles auszuhalten und manchmal auch zu leiden. Das Glück wird häufig in der „Selbstoptimierung“ gesucht. Hierzu einige Beispiele:

- *Disziplin der Stechuhr*
- *Messbarkeit von Verhalten (360 Grad Bewertungen)*
- *Gewinner- Verlierer-Prinzip*
- *Schuldenstrategie (Der Wahn der Produktwelle durch Zins- und Zeitfaktoren)*
- *Strategien zur Selbstoptimierung, z. B. die neue Verzauberung des Coachings als Allheilmittel*
- *Steigerung des Gruppendrucks (Netzwerkverbindungen, Projektarbeit u. a.)*
- *Gesundheitsschäden (Workaholic) oder asketische Lebensweisen z. B. hohe Selbstdisziplin ist oft bei Managerinnen und Managern zu finden. Beispiel: Marathonlauf*
- *Arbeit als Berufung ist nur noch selten zu finden – heute ist es ein Job*
- *Innerweltliche Askese (Religiosität, Ernährung, Schönheit usw.)*
- *Preußische Tugenden (Sparsamkeit, Fleiß, wenig Konsum)*

Für die geistigen Kräfte sind Eliteschulen zuständig. Das sind Karriereschmieden, die den späteren Jungmanagern weltweite Berufschancen in international operierenden Unternehmen garantieren. Kurz: Herkunft und Verbindungen sind oft der Maßstab für den sozialen Aufstieg. Das moderne Leben hat über Jahrzehnte den Boden dazu aufbereitet, identitätsfördernde Wertstrategien entstehen zu lassen. Modern: Convenience Produkte, Bequemlichkeit, Annehmlichkeit und Zweckmäßigkeit. Dahinter steckt der Gedanke, dass das Verlangen nach einem schnellen, effektiven und glücklichen Leben (sofort) nachzukommen ist. Die Unternehmen, die vor allem identitätsfördernde Produkte und Dienstleistungen anbieten und es durch clevere „**Markenstrategien**“ schaffen, ins Unterbewusstsein der Konsumenten einzudringen, erreichen es am besten, in den sozialen Netzwerken Anerkennung zu finden. Erst mit der Marke **ist** man individualitäts- und lebensstilsfördernd für die unterschiedlichsten Lebensaufgaben wie geschaffen.

Im Kern differenzieren wir zwischen verschiedenen Lebensstilmerkmalen. **Beispiele:** Einkommen (Position, gesellschaftliche Stellung), Wohnstil (Markenprodukte des gehobenen Standards aber auch IKEA als Lebensphilosophie) einschließlich des Wohnsitzes (Villa, Haus, Reihenhaus, Eigentumswohnung, Mietwohnung). Die Kleidung z. B. (Armani oder H+M) Reisen (Exklusivreisen oder Pauschalreisen) Bildung (Eliteschulen oder Gesamtschule). Ferner schafft das Markenbewusstsein soziale Unterscheidungen. **Motto:** „*Gleich und gleich gesellt sich gern*“.

Produkte mit Markencharakter werden insbesondere von Werbeagenturen und ihren Kreativen als markenbildende Strategien mit hohem Aufwand an Emotionalität und Nutzendarstellung geschaffen. Sie tragen dazu bei, den „**USP**“ (*Unique Selling Proposition oder Alleinstellungsmerkmal*) hervorzuheben. Was also eine Marke „**ist**“ hängt vom Unternehmen und deren Bereitschaft, Geld zu investieren, ab. Dazu gehören ausgefeilte Kommunikationsstrategien, die mit den psychologischen Mitteln bewusstseinsfördernden Bilder schaffen, die die Kaufbereitschaft des Einzelnen erhöhen.

Werbeagenturen und Experten für Mediengestaltung sind Meister ihres Faches, denn sie lassen nichts unversucht, unsere geheimsten Wünsche regelrecht zu durchforsten. Ziel ist es, die richtige Zielgruppe anzusprechen und den Nektar (Kaufbereitschaft zu erhöhen) davonzutragen. Das Multiplikationsmarketing (Soziologie der Verbreitung von Nachrichten bei Benutzern) ist eine Erweiterung der Produktstrategien. Sie nimmt die gewünschten Käuferschichten unter die Lupe, um nach Einstellungen, Wünschen und Erwartungen zu fahnden. Das Ziel: Je klarer die Botschaften vermittelt werden, umso höher wird der Wissensbestand (Databases) der Käuferschichten. Einer zunehmend an Bedeutung gewinnender Bereich sind Kundendienstleistungen. Sie sind ein MUSS, um heute und in Zukunft Produkte verkaufen zu können. In vielen Bereichen machen Kundendienstleistungen einen höheren Gewinn aus als die Produkte selbst. Kurz: Marken sind Identitätsträger und für das „**IST**“ des Konsumenten verantwortlich. Schopenhauer hält allerdings dagegen, wenn er sagt:

*„Ein geistreicher Mensch hat in gänzlicher Einsamkeit, an seinen eigenen Gedanken und Phantasien vortreffliche Unterhaltung, während von einem Stumpfen die fortwährende Abwechslung von Gesellschaften, Schauspielen, Ausfahrten und Lustbarkeiten, die **marternde Langeweile** nicht abzuwehren vermag. Ein guter, gemäßigter, sanfter Charakter kann unter dürftigen Umständen zufrieden sein; während ein begehrllicher, neidischer und böser es bei allem Reichtum nicht ist. Nun aber gar dem, welcher beständig das Genuss einer außerordentlichen, geistig eminenten Individualität hat, sind die meisten der allgemein angestrebten Genüsse ganz überflüssig, ja, nur störend und lästig.*

*Und Sokrates meinte beim Anblick zum Verkauf ausgelegter Luxusartikel: “ Wie vieles gibt es doch, was ich nicht nötig habe.”*

Insofern lebt der Kulturmensch in einer gewissen Zerrissenheit zwischen seinen Wünschen, Trieben und seinem Verstand, der nach Ordnung, Übersicht und Rationalität sucht.

Ich möchte über einen weiteren Begriff sprechen, der in der Philosophie eine Bedeutung besitzt. In den 70er-Jahren, u. a. bei *IBM* begann der Ausdruck „**Unternehmenskultur**“ an Geltung zuzunehmen. Das war im Grunde ein Angriff auf die alten, eingefahrenen Unternehmensstrukturen, die im Wesentlichen hierarchisch ausgerichtet waren. Vorreiter für diese Entwicklungen waren neben *IBM* vor allem bekannte Unternehmen, die aus ihrem inneren Verständnis bereits eine Kultur des „**Besonderen**“ repräsentierten. Dahinter standen meistens Pioniere der ersten Stunde, die ihre Vision in die Tat umsetzten. Denn Jahrzehnte lange Entwicklungen und die stetige Anpassung an sich permanent verändernde Märkte schufen den gleichbleibenden Ruf des Einzigartigen.

Ein weiteres Beispiel ist die Marke **Rolex**. Menschen mit dem nötigen Einkommen und einem Hang zum Besonderen, Außergewöhnlichen und Einzigartigen finden darin einen Hauch von Freiheit und damit die Bestätigung, zu einer besonderen Gruppe von Erdenbürgern zu gehören. Die *Rolex* Unternehmenskultur unterstützt durch gezieltes Marketing diese Vorstellung durch ständiges Auffrischen der verschiedenen Modellkonzepte. Außerdem gehört zur Unternehmenskultur: *ein konservatives und verschwiegenes Unternehmen sein zu wollen. Daher veröffentlicht das Unternehmen traditionell keine Geschäftszahlen. Laut eigenen Angaben verfügt das Unternehmen weltweit über 28 Niederlassungen. 2016 und 2017 lag das Unternehmen auf dem ersten Platz der angesehensten Märkte der Welt.*

Kurz: Die Unternehmenskultur wird von den Trägern der Uhren in der ganzen Welt multipliziert und wie ein Bienenschwarm weiter von Blüte zu Blüte weitergetragen.

**Noch einmal Schopenhauer:** „Was einer in sich **IST** und an sich selber hat; kurz die Persönlichkeit und deren Wert, ist das alleinige Unmittelbare zu seinem Glück und Wohlsein. Alles andere ist mittelbar; daher auch dessen Wirkung vereitelt werden kann, aber die der Persönlichkeit nie. Darum eben ist der auf persönliche Vorzüge gerichtete Neid der unversöhnliche, wie er auch der am sorgfältigsten verhehlte ist. Ferner ist allein die Beschaffenheit des Bewusstseins das Bleibende und Beharrende, und die Individualität wirkt fortdauernd, anhaltend, mehr oder minder in jedem Augenblick: alles andere hingegen wirkt immer nur zu Zeiten, gelegentlich, vorübergehend, und ist zudem auch noch selbst dem Wechsel und Wandel unterworfen: daher sagt Aristoteles: denn die naturellen Anlagen sind sicher, die Schätze aber nicht. Hierauf beruht es, dass wir ein ganz und gar von außen auf uns gekommenes Unglück mit mehr Fassung ertragen, als ein selbstverschuldetes: denn das Schicksal kann sich ändern; aber die eigene Beschaffenheit nimmer. Demnach also sind die subjektiven Güter, wie ein edler Charakter, ein fähiger Kopf, ein glückliches Temperament, ein heiterer Sinn und ein wohl beschaffener, völlig gesunder Leib, also überhaupt: ein gesunder Geist in einem gesunden Körper, zu

*unserm Glücke die ersten und wichtigsten; weshalb wir auf die Beförderung und Erhaltung derselben viel mehr bedacht sein wollten, als auf den Besitz äußerer Güter und äußerer Ehre.“*

Rolex ist nur ein Beispiel für eine Vielzahl von Unternehmen mit einer ausgeprägten Unternehmenskultur. In den 80er-Jahre galten die harten Fakten als entscheidend für den Unternehmenserfolg, z. B. Strukturaufbau, Entwicklung von gezielten Marktstrategien und dazu geeignete Systeme der Umsetzung zu entwickeln. Vielfach ließ man sich von geschichtlichen Leitbildern leiten. Zu ihnen gehörten Carl von Clausewitz (1780 – 1831), ein preußischer Generalmajor, er wurde durch sein unvollendetes Werk vom „Kriege“ bekannt. Ein anderer ist Niccolo Machiavelli (1469 – 1527). Sein berühmtes Werk war „Der Fürst“. Manche Unternehmensstrategien griffen auf noch frühere Geister zurück. Zum Beispiel Mark Aurel, ein römischer Kaiser (121 n. Chr. bis 180 n. Chr.) Beeinflusst wurde er von Sokrates, Seneca und Epikur, um nur einige zu nennen. Berühmt und lesenswert sind seine „Selbstbetrachtungen“. Die Kennzeichen dieser Werke sind eine Mischung aus strategischem Denken sowie ein Katechismus der Menschenführung. Bis in die 90er-Jahre waren sie außerdem die tragenden Säulen für die Unternehmenskultur.

Ab Mitte der 90er-Jahre trat ein langsamer Wandel ein. Eine wesentliche Rolle spielte dabei die moderne Verhaltenspsychologie. In den 60er-Jahren machte der amerikanische Psychologe B. F. Skinner (1904 – 1990) den Anfang einer neuen Bewegung. Er war der prominenteste Vertreter des Behaviorismus und ist berühmt geworden durch seine Skinner-Box. In Tierversuchen zeigte er, wie sich erwünschte Verhaltensweisen „konditionieren“ ließen. In den nächsten Jahrzehnten entstanden moderne Blackboxen in der Industrie. Viele Trends aus Psychologie, Pädagogik, Soziologie, Marktforschung und zum Teil aus der Naturwissenschaft wurden an Menschen ausprobiert. Grund war vor allem der stärker werdende Wettbewerb. Man ließ sich von den Experten vielfach überzeugen, dass bei den Mitarbeitern und dem Führungspersonal entsprechende Verhaltensänderungen machbar und möglich sind. Dann ließ man Programme entwickeln, die vor allem der Konditionierung dienten. Schließlich ging es um den Erfolg der Unternehmen. Eine schlichte Erkenntnis ist, dass Menschen, wenn sie viel bekommen, stets mehr erreichen wollen. Das trieb die Unternehmensführer dazu, immer neue Umsatzhöhen erzielen zu wollen.

Um die neuen Ziele zu verwirklichen, suchte man zusätzlich „Erfolgstrainer“, die häufig zu Gurus mutierten. Die hatten allerdings früh begriffen, dass ihr Erfolg nur auf Abstand zu den Bekehrenden



erreichbar ist. Denn von der Bühne herunter konnten sie den Jubelnden und Glaubenseifernden das „Feeling“, gepaart mit ihrem Segensspruch „Du schaffst das!“ „Sei stark“ „Glaube an Dich“ vermitteln, um die Getrösteten wieder auf den Pfad des Lasters zu führen.

Viele Top Manager, Geschäftsführer und Privatunternehmen haben allerdings einige Veränderungen versäumt. Was war geschehen? Die vielen Millionen arbeitende Menschen begannen über sich nachzudenken, über das, was ihnen noch wichtig ist, was noch Sinn macht. Kurz: Die Leute begannen Ansprüche zu stellen. Also mussten neue Konzepte her, die den arbeitenden Menschen ein Stück neue Identität verschafften. Die Idee: *„Weichen Faktoren oder ökonomische Objektivierung als Strategie durch geeignete Maßnahmen einzusetzen“*. Die Zielsetzung bestand darin, die Mitarbeitenden am Unternehmensimage oder den Stimmungen im Unternehmen mitwirken zu lassen. Dazu gehörten Wohlfühlprogramme z. B. *„Brain Gym-Maßnahmen“* oder *Seminare über Kinesiologie, die zur Unterstützung der geistigen Leistungsfähigkeit beitragen sollten*. In vielen Zeitungsartikeln und Beiträgen in Fachmagazinen ist immer wieder vom Arbeitsmarkt, vom Wandel in der Arbeitswelt zu lesen. TV-Sendungen nehmen sich dieser Themen an, oft verbunden mit Prognosen über die Zukunft der Arbeit und ihre Folgen für die arbeitende Bevölkerung. Digitalisierung, künstliche Intelligenz und die Humanisierung der Arbeit spielen eine große Rolle. Was auffällt, ist allerdings die starke Betonung auf den Spaßfaktor, den Arbeit, gekoppelt mit hohem Lustfaktor für den einzelnen und seine persönliche Entwicklung ausmachen soll. Dem gegenüber steht die Forderung der Unternehmen nach mehr Einsatzfreude, Motivation oder höhere Qualitätsansprüche.

Sie sind ein **MUSS** für jeden, der einen Arbeitsplatz haben will. Allerdings hat sich für die Unternehmen und ihre Entscheider etwas geändert, denn die goldenen Jahre des Geldverdienens und des Wachstums sind seit längerer Zeit vorbei. Ganz im Gegenteil, die großen Herausforderungen für den Erfolg basieren auf Expertenwissen, *„Start-up-Unternehmen“* als Innovatoren mit hohem Potenzial zur Selbstverwirklichung sowie Menschen mit einer Mischung aus Individualismus und liberalen Vorstellungen von Zusammengehörigkeit. Vorbei ist ein ausgeprägtes Interesse an Autorität und hierarchischem Denken. Von einer Führungskraft wird heute der Gestalter gewünscht und von einem Unternehmer der Ratgeber, aber nicht mehr der Besserwisser. Und angestellte Topmanager – heute treten sie meistens ohne Krawatte auf - werden deshalb noch nicht als liberal angesehen, sondern es zählt die Fähigkeit (früher wollte man *„Ehrenfrau oder ein Ehrenmann“* sein). Es lohnt sich,

einmal nachzuschlagen, was diese frühere Form des Stolzes und Mutes tatsächlich für Menschen bedeuteten.

Besonders wichtig ist das „*Internet*“ sowie die damit verbundenen rasanten technologischen Entwicklungssprünge. Die Folgen sind die neuen „*sozialen Wertmaßstäbe*“, die sich in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und den angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt haben. Kurz: Die Unternehmenskultur hat neue Färbungen im Zusammenhalt und Zusammenwirken erarbeitet. Besonders die Leistungszugaben, um gute Mitarbeiter im gemeinsamen Boot zu halten, sind gestiegen. Beteiligungen, Gratifikationen, Kindergärten, Firmenfahrzeuge, technische Büroausstattung oder aufwendige Events zur Teamstärkung.

Auch das Seminargeschäft spielt nach wie vor eine wichtige Rolle. In Zeiten der Pandemie haben es allerdings die Erfolgstrainer schwerer, denn die Säle sind wie leergefegt. Die Angst, sich durch den Virus anzustecken, bekommt ein ganz eigenes Geschmäckle. Jetzt wird der Geist der Infiltration nicht gebraucht, denn der Virus als ein infektiöses organisches Wesen, strebt nach einer anderen Verbreitungsform, indem es sich einen geeigneten Wirt sucht und damit Krankheiten verursacht. Um dem vorzubeugen, verlangen die Unternehmen von ihren Mitarbeitern jetzt „*Präsenzpflicht*“.

Am Rande sei einmal erwähnenswert, darauf hinzuweisen, dass die Zeit des Ausprobierens von immer neuen Verhaltensstrategien (Personaltraining (Coaching), E-Learning, Online-Training, Business-Training, Kommunikation- und Motivationstraining, Achtsamkeitstraining, Resilienz-Training u.v.m.) eine Auszeit genommen hat. Erstaunlich dabei ist, dass der Geist des philosophischen Denkens nie eine große Rolle gespielt hat. Ein wesentliches Merkmal dieser Ausgrenzung ist „*das kritische Denken*“, eine *Eigenart der Philosophie*. Zwar wird in Personalanzeigen gewünscht, aber in der praktischen Durchführung führt das unweigerlich zu anderen, oft unangenehmen Formen der Auseinandersetzung. Denn wo Loyalität gesucht wird, hat das Falsifizieren, die empirische Beobachtung oder das perspektivische Analysieren keine Chance. Stattdessen wird die Flucht nach vorne angetreten und über Visionen, Missionen oder hochtrabende Aufbruchsstimmungen stundenlang diskutiert, frei nach dem Motto „*Tun wir mal so als ob*“. Dazu lesen Sie, wenn Sie mehr über fiktionales Denken erfahren möchten das berühmte Buch „*Philosophie des als Ob*“ von Hans Vaihinger.

Und manche Maßnahme zur Verbesserung der Unternehmenskultur trägt sicher Früchte, denn bei Mitarbeiterbefragungen tauchen immer wieder folgende Begrifflichkeiten auf: *guter Teamspirit; echt tolle Kultur; offen für Vorschläge; multikulturelles Umfeld; Flexibilität; offene Unternehmenskultur u. v. m. Besonders oft wird das „tolle Arbeitsklima“ erwähnt.*

Wie kommt es aber, dass im Gegensatz dazu die psychischen Erkrankungen zunehmen. Dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr von Führungskräften richtig verstanden fühlen. Dass das Firmenklima häufig als zu unpersönlich empfunden wird und anscheinend ein Mangel an Kommunikation den Alltag der Meisten begleitet. Wo aber wird der Geist, der Sinn, die Verpflichtungen oder die Freiheit des Einzelnen sichtbar? Haben Sie schon beobachten können, dass bei einem WEB-Auftritt eine Person abgebildet ist, die sich für die Unternehmenskultur oder Unternehmenswerte als zuständig ausweist?

*Der Firmengründer von IBM Tom Watson fand folgende Worte: „Die Grundlegende Philosophie, der Geist und der Schwung einer Organisation, sind bei weitem bestimmender für den Erfolg als alles andere. Alles ist nach meiner Ansicht überlagert von der Stärke der Überzeugung, mit der die Menschen in der Organisation an deren Grundsätze glauben, und der Gewissenhaftigkeit, mit der sie nach ihnen handeln“.*<sup>1</sup>

Die Arbeitswelt hat in den letzten Jahren, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, enorme Verschiebungen in den gesellschaftlichen Wertvorstellungen erzeugt, die das moderne Menschenbild stark veränderten. Dafür sind verschiedene Entwicklungen verantwortlich. Der wachsende Reichtum einiger weniger (Wohlstandgefälle), die soziale Absicherung der Menschen (soziale Netze), die Verbreitung des Internets (Netzwerke), die individuelle Selbstinszenierung (Follower), die Markenwelt u. v. m. sind Beispiele, die in einem inneren Zusammenhang mit dem subjektiven Empfinden von Freiheit stehen.

Demgegenüber steht die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes (sozialer Status), erhöhte Suchtpotenziale (Drogenmissbrauch), Überfütterung der Zeit durch Aktivität (Spaßgesellschaft), Abhängigkeiten von Menschen mit Heldenstatus (Idolisierung), Zunahme an psychischen Erkrankungen (Burn-out Syndrom), nicht zuletzt die zwischenmenschliche Bindung von Gemeinschaften (Bindungsgesellschaft) bricht immer schneller auseinander (Scheidungsrate). Das

---

<sup>1</sup> Gefunden bei Ulrich A. Wever „Unternehmenskultur in der Praxis, Campus 1992

sind Beispiele für Unfreiheit, die den Menschen in eine Zwangsjacke stecken. Bleibt zu fragen: Wieviel Freiheit macht mein Leben aus? Anders: In welcher Unfreiheit bewege ich mich täglich?

In der Philosophie (Moralwissenschaft) besitzt der Begriff „Freiheit“ große Anziehungskraft. Die jüngste Geschichte zeigt, wie schnell allerdings unsere „Freiheit“ zur Unfreiheit werden kann. Die folgenden Überlegungen veranschaulichen an einigen Beispielen, wie schnell durch individuelle Einschränkungen der Freiheit Spannungen und Konflikte entstehen können.

Unsere Welt des Miteinanders wird durch ICH/DU/WIR Verhältnisse gebildet. Damit die Freiheit wirksam wird, ist das WOLLEN die wichtigste Voraussetzung. Wo der Wille zum gemeinsamen TUN fehlt, macht sich Frustration und Widerstand breit. Anders: Je stärker die Hindernisse sind, je höher die Hürden werden, je mehr das Leben durch Anordnungen, Befehle und pure Durchsetzung ausgerichtet ist, umso mehr entstehen Widerstände. Führungskräfte z. B., die einen autoritären Führungsstil bevorzugen, werden dazu neigen, den Freiheitsgrad des Einzelnen einzuschränken. Wer allerdings die Enge eines solchen Arbeitsverhältnisses aushalten kann, der braucht ein gesundes Selbstbewusstsein. Halten wir also fest: *„Erst der selbstbewusste Mensch besitzt die Fähigkeit, für ein offenes und kreatives Arbeitsklima zu sorgen“*. Im Gegensatz dazu die autoritäre Führungskraft, sie handelt eher nach dem Motto: *„Verlange viel von anderen, ohne die Frage zu stellen, ob derjenige die Aufgabe erfüllen kann oder vielleicht gar nicht will.“*

*<sup>2</sup>Die Bindungskräfte einer Gruppe lösen in der Regel ein ganz unterschiedliches bei dem Einzelnen aus. Zum Beispiel die Abhängigkeit von den gemeinsam herrschenden Kräften, die Einordnung in eine einheitliche soziale Organisation muss eine gewisse qualitative Gleichheit unter allen Mitgliedern bewirken. Indem man dieselbe Sprache gebraucht, demselben Recht und denselben Regeln und Normen (Sitte), vielfach überhaupt denselben Lebensbedingungen (Arbeitsbedingungen) unterliegt, ergibt sich ein allgemeines Niveau des Denkens und Fühlens, an dem jeder für sich teilhat, das jeden für sich besonders bestimmt, aber ebenso wie seinen Nachbarn und jeden anderen.“*

Für Führungskräfte besteht demnach ein großer Nachholbedarf. Denn die Scheinfreiheit, die sich die Führungskraft selbst gewährt, reicht in Zukunft nicht mehr aus, um den individuellen Ansprüchen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden. Solange allerdings die Führungskraft das Denken und Handeln des Mitarbeiters anerkennt, lobt und wertschätzt, kann sie sicher sein, dass der Mitarbeiter das Gefühl von innerer Freiheit empfindet und seiner

---

<sup>2</sup> Georg Simmel >Einleitung in die Moralwissenschaft > Suhrkamp Band 4 1991 > S. 120

Pflicht (moralisch) nachkommt. Der Führungskraft wäre zu empfehlen, Schopenhauers Buch: „Die Welt als Wille und Vorstellung“ zu lesen, denn dies ist bis heute plausibel. Wir sehen die Welt nicht objektiv, sondern als Konstruktion des menschlichen Wahrnehmungsapparats und Intellekts – Hunde oder Fledermäuse konstruieren ihre Welten anders.

*„Die Welt ist meine Vorstellung“, spitzt Schopenhauer zu. Unter „Wille“ versteht er gerade nicht das Handeln nach einem bewussten Entschluss, sondern den unmittelbar erfahrenen blinden Lebenstrieb, der von der schuftenden Ameise über das Beute reißende Raubtier bis zum verliebten Menschen alle Organismen am Laufen hält und sie im Streben um Selbsterhaltung miteinander verstrickt. Die metaphysische Einheit des Willens zerreißt das Individuationsprinzip in Raum und Zeit zu Abermilliarden von Einzelwesen im erbitterten Lebenskampf.“ (Wolfgang Schneider >Kurze Lust und langes Leiden: Zum 150. Todestag des Philosophen Arthur Schopenhauer.*

### 3 Zitate von Arthur Schopenhauer

Natürlicher Verstand kann fast jeden Grad von Bildung ersetzen, aber keine Bildung den natürlichen Verstand.

Wer klug ist, wird im Gespräch weniger an das denken, worüber er spricht, als an den, mit dem er spricht. Sobald er dies tut, ist er sicher, nichts zu sagen, dass er nachher bereut.

Wir denken selten an das, was wir haben, aber immer an das, was uns fehlt.

### Anmerkungen

a) Der nächste Praxisbrief beschäftigt sich mit dem Thema: „**Von dem was einer hat**“.

b) Wer einmal Schopenhauer lesen und erleben will, dem empfehle ich zum Einstieg **Rüdiger**

**Safranski**: Schopenhauer oder Die wilden Jahre der Philosophie. Hanser Verlag, München 2010.

### c) Persönliche Einladung zum 1-tägigen Philosophie-Treff

**Ort**: in Karben bei Frankfurt

**Termin**: 22.05.2021

**Thema**: Einführung in die praktische Philosophie u.a.

1. Wie kann Philosophie lehren, den Alltag erfolgreich zu bewerkstelligen?
2. Welche Fragen beschäftigen uns im Lebensalltag?
3. Was Schopenhauer dem praktischen Menschen zur Bewältigung der Lebensaufgaben mitteilen

**Seminargebühr**: 175 € incl. Seminargetränke

**Anmeldung** bitte unter: [info@pfmm.de](mailto:info@pfmm.de)

Praxis für Marketing und Motivation

Erich Grikscheit

Max-Planck-Straße 27a

61184 Karben

Website: [www.pfmm.de](http://www.pfmm.de)

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

Telefon: 06039 45458

Skype: [e.grikscheit@pfmm.de](https://www.skype.com/people/e.grikscheit@pfmm.de)

Gerne stehe ich auch zu einem persönlichen Gespräch zur Verfügung.