

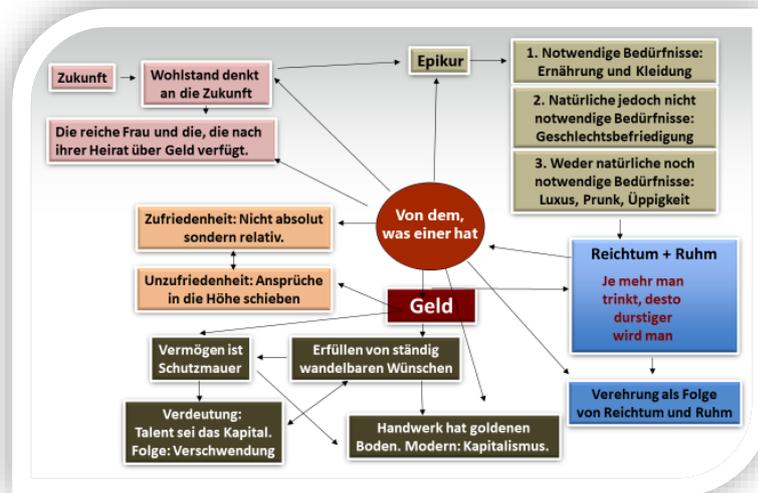
Philosophische Betrachtungsweisen für das Management 2. Teil

„Von dem was einer hat.“

Arthur Schopenhauer

November 2021

Sinn der Arbeit und was einer davon HAT.



¹Schopenhauer: „Der Mensch ist durch seine Individualität als das Maß seines möglichen Glückes zum Voraus bestimmt. Besonders haben die Schranken seiner Geisteskräfte seine Fähigkeit für erhöhten Genuss ein für alle Mal festgestellt. Sind sie eng, so werden alle Bemühungen von außen, alles was Menschen, alles was das Glück für ihn tut, nicht vermögen, ihn über das Maß des gewöhnlichen, halb tierischen Menschenglücks und Behagens hinauszuführen: auf Sinnengenuss, trauliches und heiteres Familienleben, niedrige Geselligkeit und vulgären Zeitvertreib bleibt er angewiesen: sogar die Bildung vermag im Ganzen, zur Erweiterung jenes Kreises, nicht gar viel, wengleich etwas. Denn die höchsten, die mannigfaltigsten und die anhaltendsten Genüsse sind die geistigen; wie sehr auch wir, in der Jugend, uns darüber täuschen mögen; diese aber hängen hauptsächlich von der geistigen Kraft ab.“

Und heute: Hier geht es nicht nur mehr um geistige, sondern um leibliche Genüsse. Die schöpferischen Kräfte sind als Teil eines „wirtschaftlichen Kreislaufes“ zu betrachten. Eliteschulen, Karrieren in weltweit operierenden Unternehmen sind Voraussetzungen für jeglichen Erfolg, denn große bekannte Firmen liefern die entsprechenden Plattformen für eine erfolgreiche Laufbahn.

Die weiteren Ausführungen sind Beispiele aus unserer modernen Ökonomie und des täglichen Lebenswandels aus der Welt des Business. Dabei werde ich besonders drei Aspekte beleuchten, die die gesellschaftlichen Verhältnisse in Deutschland betreffen. Aber schon jetzt: Aus den vielen eingefügten philosophischen und literarischen Texten wird deutlich, dass wir nur mit **nüchterner Betrachtungsweise unsere heutigen Lebens- und Arbeitsverhältnisse verstehen lernen können.**

Und dort, wo schopenhauersche Texte noch einen romantischen Hauch versprühen, zeigt sich in Wirklichkeit nur kühle, rationale und überschäumende Lebenslust der Massen, die immer mehr kindlichen, spontanen und lächerlichen Verhaltensweisen weicht. Das Feine, Edle, Unkonventionelle findet sich heute nur selten. Vielleicht noch dort, wo uns der mediale Blick durch Kameras erspart bleibt.

Der nachfolgende Aufsatz mutet dem Leser einiges zu. Ein Leser des letzten Praxisbriefes drückte es so aus: „Wie so oft, bedarf es dem richtigen Moment, um sich Themen wie Du sie ansprichst, zu widmen, den hast Du mit Deinem Praxisbrief heute glücklicherweise getroffen.“ Der nun folgende Praxisbrief beschäftigt sich mit der Frage, **wie können Führungskräfte und Mitarbeiter heutige und zukünftige Aufgaben bewältigen?** Dazu werde ich acht Begriffe, die einen großen Teil der alltäglichen Beschäftigungen ausmachen, näher beleuchten. Damit das Lesen etwas lebendiger erscheint, habe ich diesem Praxisbrief einige Fallbeispiele hinzugefügt, die sicher manchem Leser auf die eine oder andere Art bekannt vorkommen dürften. Die Beispiele sind nur als Anregungen zu verstehen, die jeder, der dazu Gelegenheit hat - selbst ausprobieren oder erweitern kann.

¹ Aphorismen zur Lebensweisheit

Die Fragen nach der Zukunft der Arbeit sowie das Thema des kritischen Denkens und des Dialoges werden in weiteren Praxisbriefen behandelt. Denn mir scheint es wichtig, dass der arbeitende und handelnde Mensch sich im eigenen Interesse mit seiner ganz persönlichen Zukunft auseinandersetzt. Die Philosophie ist dazu ein geeignetes Mittel, den zukünftigen Fragen auf den Grund zu gehen.

1. Schritt:

Bevor wir näher in das Thema einsteigen, versetzen Sie sich in folgende Lage. Sie sind Managerin/Manager eines mittelständischen Unternehmens. Sie sollen in ihrer Organisation dringend etwas verändern. Der Inhaber des Unternehmens hat das Gefühl, dass ihm langsam die Arbeit über den Kopf wächst. Und er glaubt zu wissen, dass seine Mitarbeiter unzufrieden sind. Daraus will er nun die Konsequenzen ziehen.

Er lädt Sie und Ihre Führungskräfte zu einer Besprechung ein. Er verkündet er, dass es sein Wunsch ist, die Zusammenarbeit neu zu definieren. Also entscheidet er, dass von nun an Sie und Ihre Führungskräfte große Teile der Arbeit und die damit verbundene Verantwortung übernehmen sollen. Kurz: Er zieht sich zurück und möchte nur noch bei wichtigen Entscheidungen involviert werden. Für Sie und Ihr Team beginnt nun eine neue Zeit, denn Ihre gemeinsame Aufgabe besteht jetzt darin, ein zukünftiges, tragfähiges Gesamtkonzept zu entwickeln.

Die nun folgenden Ausführungen sind als Reise zu verstehen, die mit neuen Ideen oder Konzepten in Richtung **Zukunft** führen.

1. Führung

In welchem Wechselverhältnis steht eine Führungskraft zu ihren Mitarbeitern.

Die Führungskraft soll:

Erstens: Mitarbeiter lehren, auf das Leichte, Angenehme und Bequeme zu verzichten.

Zweitens: Ihren Mitarbeitern zeigen, wie sie Begeisterung lernen und als Quelle ihrer geistreichen Ideen nutzen können.

Denn ein entscheidender Teil Ihrer Arbeit als Chef besteht darin, Widersprüche aufzudecken. Zum Beispiel entstehen auf dem Wege zur endgültigen Entscheidungsfindung Befehlsketten, die für Komplikationen in der Kommunikation sorgen können. Krisenstimmungen gehören zu den unangenehmen Begleiterscheinungen eines routinierten täglichen Ablaufgeschehens. Denn Krisen erstehen dann, wenn Zwiespältigkeit, Konkurrenzkämpfe, die fallende Ertragskraft oder ungeplante Organisationsveränderungen auftauchen, die meistens mit personellen Umstrukturierungen verbunden sind. Meistens handelt es sich um Einschränkungen der Freiheit, unter der sich ein Team neu beweisen muss, damit es den kommenden Herausforderungen gewachsen ist.

Gerade in Krisenzeiten wird deutlich, inwieweit eine Führungskraft glaubt, dass nur mit einfachen Linderungsmitteln (beruhigen, beschwören oder wegschauen) die Probleme schnell zu lösen sind, wenn Ängste, falsche Hoffnungen und Kränkungen die Gefühle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen. Führungskräfte tun gut daran, bei Konflikten zu berücksichtigen, dass Menschen eine Art Gehorsamsmaske tragen. Sie dient dem Zweck, die eigenen Gedanken und Gefühle vor dem Vorgesetzten zu verbergen. Kurz: Die Verstellung bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Beobachtungsposition, die es erlaubt, die nötige Distanz zu wahren. Der Vorgesetzte sollte dieses Verhalten als Alarmsignal verstehen.

Allerdings sollen die Führungskräfte die Zurückhaltung der Mitarbeiter als Chance betrachten. Besser ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch geeignete Trainingsmaßnahmen zu zeigen, wie sie mit Problemen, Krisen oder Konflikten besser umgehen können. Wobei zu bedenken ist, dass Aufbruchsstimmungen mit Schwierigkeiten verbunden sind, vor allem dann, wenn Bequemlichkeit, hohe Erwartungshaltung, Ängstlichkeit, Überforderung oder falsch verstandener Ehrgeiz in einem Team vorherrschen. Anders ausgedrückt: *„Der Mensch sucht nach wie vor die „Autorität“, um Geborgenheit, Anerkennung oder Sicherheit zu finden“*. Über die positiven Seiten der Autorität schreibe ich an anderer Stelle.

2. Schritt:

Die Zeit ist gekommen, einen Entschluss zu fassen. Also laden Sie Ihr ganzes Team ein, mit dem Ziel, eine neue Führungsstrategie zu entwickeln:

1. Wie gehen Sie im Einzelnen vor?
2. Welche Fragen tauchen auf?
3. Was bedeutet das für den Einzelnen?
4. Wie werde ich mit meinen Mitarbeitern zusammenarbeiten?
5. Welche Regeln brauchen wir u. v. m.

Dazu werde ich im weiteren Verlauf der Ausführungen näher darauf eingehen:

Erstens: Wie hat sich das Unternehmen entwickelt? Wo sind Schwachpunkte entstanden? Was haben wir richtig gemacht?

Zweitens: Wie wollen wir unsere Zukunft gestalten?

Drittens: Welche äußeren Einflüsse haben Wirkung auf unsere Arbeit: wie z. B. wirtschaftliche Entwicklungen in unserer Branche, politische Gesetzesänderungen, technische Veränderungen und mediale Beeinflussung?

Nach vielen Stunden gemeinsamer Arbeit haben Sie mit Ihrem Team einen vorläufigen Endpunkt erreicht. Sie stellen mit ihrem Team fest:

1. Was haben wir erreicht?
2. Was fehlt uns noch?
3. Was ist anders als vorher?
4. Worauf kommt es für uns als Team besonders an?

3. Schritt:

In einer weiteren Besprechung möchten Sie mit Ihrem Team darüber eingehend diskutieren, welchen Sinn Ihre gemeinsame Arbeit in Zukunft haben soll. Danach tragen sie eine Reihe philosophischer sowie praktischer Überlegungen vor.

Im Vordergrund steht zunächst die Frage nach einer gemeinsamen **Unternehmenskultur**. Hierbei beschränken Sie sich mit ihrem Team auf das **Miteinander** im Unternehmen. Dazu versuchen Sie, das Sinnhafte mit dem praktischen Handeln zu verbinden, indem Sie **Rahmenbedingungen** schaffen, die sich aus dem Wirgefühl ergeben.

Nach kurzer Zeit nimmt meist die gemeinsame Diskussion Fahrt auf. *Ein Mitarbeiter regt an, einen Blick auf die „Gesellschaft“ zu werfen. Dazu möchte er einige Bemerkungen machen. Er vertritt die Meinung, dass manche Menschen eine Anfälligkeit gegenüber jeglicher Art von Manipulation*

entwickeln. Dabei können besonders Vorgesetzte ihren Einfluss ständig zur Geltung bringen. Anders: Sie nutzen ihre Vormachtstellung aus, um das Vertrauen auf die eine oder andere Art gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewinnen. Ferner sind Führungskräfte bereit, jegliche Verantwortung zu übernehmen. Ihr Nutzen: Genugtuung, Ranghöchster oder Entscheider zu sein. Beispiele finden sich überall. In der Politik, in der Wirtschaft, im Unternehmen, im Kampf um Märkte.

Philosophisch betrachtet ist bei genauem Hinsehen die Macht der Führungskräfte subtiler geworden. Befehle gegenüber Untergebenen werden als „Aufmerksamkeitszeichen“ (*bitte daran denken*) ausgesprochen. Gehorsamkeit wird zur Erwartungshaltung und ein „Anschneider“ wird zu einem Seufzer (*tut mir leid*). Unternehmen verstehen sich als soziale Systeme (z. B. Kindergarteneinrichtungen) und die Politik ist groß, vor allem bei Wahlen, lohnende Verbesserungen zu versprechen. Und der Bürger lebt in vielfältigen Produktwelten mit Qualitätssiegeln, Rabattmarken, Preisnachlässen oder günstigen Krediten. Kurz: *„Leben wir vielleicht in einer „unredlichen“ Welt?““*

Eine andere Kollegin möchte darüber diskutieren, wie das Team und deren Mitarbeiter in Zukunft das Miteinander weiter gestalten wollen. Sie regt an, einmal über das Wort „*Freiheit*“ zu sprechen. Schließlich soll die Freiheit als ein fester Bestandteil der Zusammenarbeit in Zukunft zu begreifen sein. Sie nennt einige Beispiele dazu: Das Arbeitsklima soll ungezwungen, selbstverantwortlich, entspannt, vertrauensvoll und locker erlebt werden. „*Vorsicht*“ ruft ein anderer Kollege: *„Können denn Menschen heute mit dieser erwähnten Freiheit tatsächlich umgehen? Suchen sie nicht vielmehr nach Orientierung und sicheren Gegebenheiten?“*

Kurz: Ist Freiheit ein Maßstab im Sinne von Führen und Geführt werden?

Ihnen fällt ein, mit Ihrem Team über die Frage zu reflektieren, was alle Teammitglieder unter „*Autorität*“ verstehen. Zunächst geben Sie dazu einige Anregungen. Ein Teilnehmer hebt sofort die Hand, um mit einem persönlichen Erlebnis das Wort zu ergreifen, indem er Folgendes ausführt: *„Jeder, der in seinem Leben schon einmal das Vergnügen hatte, in den Fängen eines „Machers, Bewegers oder Herrschers zu geraten, der weiß, wie es sich anfühlt, wenn man verunsichert wird. Oder manchmal könnte man verzweifeln, wenn die Frage nach dem Sinn in einem hochsteigt.“*

Sie übernehmen wieder das Wort und machen einige Ausführungen zum Thema *Autorität*. Die hat nämlich einen Bruder, den wir als „*Dogmatismus*“ bezeichnen. Er schafft die Lebensbühne, auf der Verhärtung, Ignoranz und Intoleranz ihre Siege feiern. Aber folgen wir einen Moment dem Dogmatiker. Er folgt bestimmten Dogmen, gemeint sind Glaubensbekenntnisse, Meinungen und Überzeugungen, Urteile auch Vorurteile und er fällt Entscheidungen i. S. einer beschlossenen Sache. Im religiösen Sprachumfeld sprechen wir auch von einem Bekenntnis (ev.). Das dogmatische Denken finden wir häufig, wenn auch abgeflacht, im Alltagsleben wieder. Zum Beispiel wenn wir an die Loyalität anderer appellieren.

Ein weiterer Begriff, der mit dem Dogmatischen verwandt ist, ist der des „*Skeptikers*“. Kern der Überlegungen des Skeptikers ist das „*Prinzip des Hinterfragens*“. Im Alltagsleben tritt er auf, indem er Ideen, Meinungen und Behauptungen infrage stellt oder daran zweifelt.

Gruppenübung:

Nach intensiven Gesprächen geht es jetzt zu einer weiteren gemeinsamen Arbeit. Die Frage an Ihr Team lautet:

Wie soll Ihre Zukunft unter verschiedenen Perspektiven aussehen?

Aus welchen Perspektiven kann ich etwas betrachten. Wählen Sie Ihre Blickwinkel. Beispiele:

Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft, Mitarbeiter, Kunden, Markt, Produkte, Kultur oder Strategie.

Kurz: Sachlichkeit steht vor Behauptung und Meinung. Aber Zweifel ist immer angebracht, denn: „*Zweifeln ist ein sicherer Weg, um Gewissheit oder Wissen zu gelangen*“. Descartes oder Sokrates: „*Ich weiß, dass ich nichts weiß.*“

2. Vertrauen

Der Mensch kann selbstlos, vorbildlich, vernünftig, verlässlich oder vertrauensvoll sein. Was heißt das? Der idealistische oder tugendhafte Mensch versucht den Zusammenhang zwischen dem Wirklichen, Machbaren und Vernünftigen zu finden. Denn unser Wissen oder unsere Vorstellungen von dem was „**IST**“ oder einer „**HAT**“ werden als Ideale (bestmögliche Vorstellungen) empfunden. Nach ²Schopenhauer ist das Ideale „... das, was zu unserer Erkenntnis allein und als solcher angehört“.

4. Schritt:

Ihr Team hat sich zu einem **2. Treffen** entschlossen und einen Termin mit Ihnen vereinbart. Beim ersten Meeting und nach langen Diskussionen kamen Sie zu der gemeinsamen Überzeugung, dass eine erfolgreiche Zukunft nur durch Vertrauen erreichbar ist. Die Diskussion nahm schnell Fahrt auf, aber nach kurzer Zeit merkten die Teilnehmer, dass es wohl gar nicht so einfach ist, anderen zu trauen. **Kurz:** Sie fragten sich: Was bedeutet es eigentlich, wenn wir über Vertrauen sprechen? Denn der Gegenbegriff ist schließlich Misstrauen.

Im **2. Treffen** wollen Sie zuerst noch etwas näher auf den Begriff „*Vertrauen*“ eingehen. Zum Beispiel finden sich vielfältige Ableitungen des Begriffs: Vertrauensbeweis, Vertrauensfrage, Vertrauensvorsprung, Vertraenskapital, vertraut sein mit jemandem, einem anderen sein Vertrauen schenken, vertraut sein mit einer Sache usw.

Kurz: *Vertrauen bedeutet auch, einem anderen ohne Angst etwas Persönliches sagen zu können.* Weitere Wortbedeutungen finden wir, indem wir von Glauben, Ergebenheit, Hoffnung, Ansehen, Erwartung, Zuversicht, Gewissheit, sich anlehnen, zutrauen, wagen, zählen auf etwas und sich auf etwas verlassen können, sprechen.

Im Alltag bleibt uns allerdings nichts anderes übrig, als dem anderen zu vertrauen. Um ein Beispiel zu nennen: Aus Studien weiß man, dass Führungskräfte im Durchschnitt nicht länger als 1 Stunde an einer Sache dranbleiben. Man kann sich leicht vorstellen, dass Manager keine andere Wahl haben, als anderen ihr Vertrauen zu schenken, sonst würde der Alltag in den Unternehmen in Katastrophen ausarten. Und unser Team wünscht sich nichts sehnlicher, als dass der Neuanfang ohne den „Chef“ schnell zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit wird. Eine Alltagsweisheit ist allerdings, dass eine gelungene Unternehmenskultur immer wieder „nach mehr Vertrauen“ verlangt.

Ihr Team stellt für Sie eine Liste zusammen, indem sie festlegen, falls untereinander eine Krisenstimmung entsteht, folgende Anhaltspunkte zu berücksichtigen:

² aus Parerga I,1

Wir wollen:

- verhindern, dass jeder im Team sich nicht auf Kosten des anderen profiliert.
- offen über Unzulänglichkeiten sprechen und wenn erforderlich, Hilfe durch andere einfordern.
- keine Probleme oder Versäumnisse schönreden.
- keine Allianzen schmieden, sondern gemeinsame Teamarbeit bevorzugen.
- das Ausnutzen von Schwächen bei Kollegen sowie Untergebenen unterlassen.

Gruppenübung:

Stichwort: Vertrauen erzählt an praktischen Beispielen

Das Team will der Sache noch weiter auf den Grund gehen. Also stellen sie sich die Aufgabe, so praktisch wie möglich zu erforschen, auf welchem Wege Vertrauen weiterhin erworben und gefördert werden kann. **Die Idee:** Jeder sollte aus seinem Arbeitsleben erzählen, wie sie/er etwas erlebt hat, das ein nachhaltiges Vertrauen in der Begegnung hinterließ. Dazu sollte eine Stellungnahme der eigenen Vorstellung mitgedacht werden. „Was verstehe ich unter Vertrauen?“ Und ferner sollten eine Idee oder ein Konzept geboren werden, wie man als Führungsteam gemeinsam in der Zukunft um das Vertrauen der Mitarbeiter werben will.

Gruppenübung:

Stichwort: Vertrauensaufbau und Vertrauensgestaltung

Das Team will den Vertrauensaufbau weiter gestalten. Sie bilden Gruppen mit dem Ziel, dass jede Gruppe ein **Vertrauenkonzept** für die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern erstellt. 3 Themen sollen vorbereitet und präsentiert werden:

1. Wie wollen wir als Team unter den neuen Voraussetzungen zusammenarbeiten?
2. Wie wollen wir in Zukunft Konflikten begegnen und lösen?
3. Welche Spielregeln der Zusammenarbeit sollen für unsere zukünftige Zusammenarbeit gelten?

Kerngedanke: Vertrauen (Selbstvertrauen) stärkt die geistigen Kräfte, schafft Raum für mutige Entscheidungen und unterstützt die selbstgewählten Ziele. Insofern ist das Vertrauen (Urvertrauen) in die eigene Lebensfähigkeit ein wichtiger Bestandteil des eigenen Lebensweges.

3. Werte

Historische Betrachtung und ein kurzer Streifzug durch die geschichtliche Entwicklung der Arbeit.

Im 18. Jahrhundert entwickelte sich langsam ein tieferes Verständnis dafür, dass Arbeit mehr als Gehorsam, Autorität und Ausbeutung ausmachte. Besonders in den Schriften von Marx und Engels wurde die Arbeit zum Inbegriff von Freiheit und Wohlstand. „*Arbeiter aller Länder vereinigt euch*“, war der tragende Gedanke, der durch die Welt geisterte. In der russischen Revolution unter Lenin sollte der Marxismus seine politische Ausgestaltung finden. Die tiefen Wunden (schufteten, abrackern und ohne jede Sicherheit das Leben fristen) blieben weiterhin für lange Zeit erhalten. Die für das Volk verheißenen Veränderungen im täglichen Leben blieben allerdings aus. Das änderte sich erst allmählich in der Mitte der 20 er Jahre des 20. Jahrhunderts.

Gewinn und vor allem Produktivität wurden zum Meilenstein der weiteren industriellen Entwicklung. Clevere Unternehmer in England, Amerika und Deutschland begannen Daten zu sammeln, mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu steigern. Die Argumentation war einfach: „*Mehr Leistung, mehr Lohn*“. Ob der Sinn in der Arbeit eine Rolle spielte, (Motivation) entsprach nicht der Überzeugung der Unternehmer. Erstaunlich, denn auch die heutige Arbeitssituation gleicht in vielerlei Hinsicht den damaligen Verhältnissen. Kurz: Wir befinden uns zu Beginn des 21. Jahrhunderts in einer Krise, denn es geht heute darum, die Frage nach dem Sinn der Arbeit und des Lebens neu aufzurollen.

Soziales: Ein Beispiel ist die gewohnheitsmäßige Abwesenheit der Mitarbeiter. (Absentismus) Die Frage ist, worum handelt es sich bei einem derartigen Verhalten? Vielleicht eine andere Art des „Widerstandes“? Eventuell übersehen Unternehmer und Manager bei der Beurteilung ihrer eigenen Führungsarbeit etwas. Es ist denkbar, dass sie nicht wissen, dass viele Menschen die Arbeit nach wie vor als einen hohen Stellenwert ihres Lebens betrachten. Allerdings haben sich die Denk-schablonen über die Art und Weise der Zusammenarbeit geändert. Es geht heute und sicher auch in Zukunft um den Wert der **Kooperation**. Denn der Wesenskern der kooperativen Zusammen-arbeit besteht vor allem in der Bereitschaft zur Verantwortung.

Heute sind Kooperationen (*vertrauensbildende Zusammenschlüsse*) zu verstehen, die noch unter verdeckten hierarchischen Strukturen zu finden sind. In der Wirtschaft lassen sich weitere Beispiele aufzeigen z. B. Lobbyismus, Kartelle, Firmenaufkäufe oder Firmenzusammenschlüsse, Einkaufsgemeinschaften u. v. m. Ziel dieser Kooperationen sind, Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Anmerkung: In meiner persönlichen Praxis habe ich im Laufe der Jahrzehnte immer wieder für Kooperationsgesellschaften gearbeitet. Eine Besonderheit bestand darin, dass ich feststellen konnte, dass der Eigennutz größer war als der Gemeinnutzen.

Persönliches: Oft konnte ich auf Verbandstagungen die ritualisierten Bekenntnisse beobachten, wie die Kooperationspartner um Ideen und Konzepten kämpften, aber letztlich nicht erkannten, dass die eigentliche Stärke in dem Zusammenhalt besteht, um eine gemeinsame und wirkungsvolle Vertrauensbasis zu entwickeln. Anders ausgedrückt: Der Wert der Arbeit (Tugenden) sowie die damit verbundenen sittlichen Werte eines einzelnen oder einer Gruppe sind die tragenden Säulen einer gewinnbringenden Kooperation. In ihr finden sich Formen der Zustimmung, der Wertschätzung und dem gegenseitigen Respekt. Das Gegenteil, der Egoismus ist meistens der heimliche Gewinner.

5. Schritt:

Bei einem weiteren Treffen betonen Sie zu Beginn des Workshops, dass Sie mit ihrem Team tiefer auf Fragen der gemeinsamen Werteethik (Unternehmenskultur) eingehen wollen.

Psychologisch: Denn, so bekräftigen Sie, braucht das Team, um in Zukunft erfolgreich zu sein, einen „*Kanon der gemeinsamen Werte*“. Weiter fahren Sie fort, indem Sie betonen, dass die meisten Verhaltensweisen (Manieren) als normal angesehen werden, denn sie sind Teil unserer Wertegemeinschaft und werden im täglichen Umgang miteinander zur Gewohnheit. Wertvorstellungen bilden sich heraus, indem wir bei unseren Zielen, Absichten oder Probleme ein Motiv voraussetzen. So wird zum Beispiel Arbeit, Leistung und Geld zu einer Wertkette, die wir bilden, um unseren Status im Kollegenkreis oder unserem Vorgesetzten gegenüber ordnen. Ein anderes Verhalten betrifft die Tüchtigkeit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit, die unsere charakterlichen Eigenschaften beschreiben. Wertmaßstäbe, die bei anderen vor allem Vertrauen erwecken sollen.

Das Wissen um den eigenen Wert (*Selbstwert*) hilft dem Einzelnen oder auch einer Gruppe, (*Gruppenidentität*) Orientierung und Wertvorstellungen zu entwickeln. Zum Beispiel wird die Zeit als Wert betrachtet, oder die Freiheit wird als Wertmaßstab für Autonomie angesehen (*Selbstbeauftragung*). Auch die Frage nach dem Sinn des Lebens ist Teil der individuellen Wertvorstellung. Es kommt in Teams darauf an, eine Werteskala zu entwickeln, die allen Teammitgliedern neue Orientierungsmöglichkeiten verschafft. So sollte sich das Team fragen, welche Wertmaßstäbe sie in der Zusammenarbeit anlegen wollen. Dazu gibt es vielseitige Möglichkeiten den gemeinsamen Erfolg durch Wertkriterien zu unterstreichen. Beispiele: Mut, Kontrolle, Flexibilität, Einsatzbereitschaft, Kreativität, Zusammenarbeit, Zielvereinbarungen, Personalgespräche, soziale Kompetenz und Engagement.

Stichwort: Werte

Gruppenübung

Das Team überlegt sich nun im ersten Schritt, welche Werte das Unternehmen nach innen und nach außen vertritt. Die gefundenen Beispiele sind dann einer **kritischen Prüfung** zu unterziehen. Als Weiteres gilt, einen Wertekanon aufzustellen. **Zielsetzung:** Jeden einzelnen Wert genau in seiner Bedeutung analysieren, um Sicherheit in der Weitergabe der Information an das Team zu bekommen. Als Nächstes sind zwei Teams zu bilden, die die definierten Werte in Aktion umsetzen sollen.

Die erste Gruppe stellt einen **6-minütigen Film vor**, der die Mitarbeiter begeistern soll. Später soll der Film zur Diskussion und Aussprache führen.

Die zweite Gruppe entwickelt ein **8 – 10-minütiges Theaterstück**, das vor dem Team aufgeführt wird. Auch hier soll eine kritische Würdigung stattfinden. Danach ist zu fragen, wie ein Konzept entstehen soll, bei dem allen Mitarbeitern bewusst gemacht werden soll, welche Bedeutung die gemeinsamen Wertvorstellungen für den zukünftigen Erfolg haben.

Werte sind erworbene gesellschaftliche Vorstellungen vom Leben. Sie sind ein Maßstab für das, was Gut oder Böse ist. Sie schaffen außerdem den Rahmen für individuelle Entscheidungen, den als richtig empfundenen Lebensweg einzuschlagen. Kurz: Der Sinn der Arbeit ist zugleich eine Vorstellung von dem, was man erreichen will und mit welchen Mitteln.

6. Schritt:

Unser Team hat es schwer, bei den vielen Fragen, die zur Lösung der neuen Aufgaben eine Rolle spielen, den richtigen Weg zu finden. Ein Teammitglied bei einer der Teambesprechungen regt nun an, über den Begriff „*Was sind Erfahrungen?*“ zu sprechen. Er argumentiert, dass die gemeinsamen Ziele und das, was jeder Einzelne an individuelle Stärken mitbringt die Summe von Erfahrungen und Prägungen sind, die dafür sorgen, dass das Team erfolgreich in die Zukunft schauen kann.

Nach einer kleinen Gedankenpause versucht er die Diskussion in Gang zu bringen: „Das Wort *Erfahrung*“, so meint er, „ist jedem auf die eine oder andere Art geläufig. Ein Alltagswort, bei dem jeder seinen eigenen Zusammenhang herstellt.“

Einige Beispiele über persönliche *Erlebnisse*:

Ein Kollege spricht von seiner momentanen Ratlosigkeit, die sein Leben bestimmt. Ein anderer will sich das Rauchen abgewöhnen, schafft es aber nicht, weil er immer wieder zur Zigarette greift. Eine Kollegin vertritt felsenfest die Meinung, dass einige Mitarbeiter sich gegen bestimmte Neureglungen wehren wollen und deshalb hinter dem Rücken anderer Gerüchte verbreiten.

Der Teamleiter meint: „*In den Beispielen geht es immer um Begebenheiten, die ihre Wirkungen hinterlassen.* Als Führungskräfte besteht unsere Aufgabe darin, uns mit den Hintergründen von Ereignissen auseinanderzusetzen. Denn Erfahrungswissen ziehen Konsequenzen nach sich und verändern oder stabilisieren unsere Überzeugungen und Handlungen.“

Erfahrungen sind der Nährboden unseres Lebens. Sie schaffen die Basis für den persönlichen Erfolg, verhindern Katastrophen und ebnen uns Wege zum Guten. Sie verhelfen uns zu mannigfaltigen Fähigkeiten, die aktiv zur Lebenserfahrung beitragen.

Das Zusammenleben beruht auf unterschiedlichen Wertvorstellungen. Zum Beispiel, wenn Menschen gemeinsame Ziele verfolgen. Dabei ist das Gelingen dann leicht, wenn sich Menschen über persönliche Erlebnisse und prägende Begebenheiten austauschen, damit sie verstehen lernen, die Unterschiede ihres Denkens vor allem bei den Entscheidungsfindungsprozessen zu verstehen.

Die Zusammenarbeit wird dann als störend empfunden, wenn unterschiedliche Meinungen aufeinanderprallen. Noch kritischer wird es dann, wenn persönliche Empfindungen z. B. verdrängte Gefühle, falscher Ehrgeiz, Neid oder Wut zum Ausbruch kommen. Die Folgen sind Konflikte innerhalb von Teams, die jede Art von Kooperation infrage stellen.

Der Einfluss von individuellem Erleben und Glaubenssätzen und deren Wirkkraft auf Menschen, wird im modernen Management unterschätzt. Der Glaube an technische Innovationen, die Hoffnung, dass Transformationsprozesse schnell und effektiv helfen können oder durch Fitness-Programme z. B. Resilienz-Training (Bewältigen von Lebenskrisen) gelöst werden, ist ein Trugschluss.

Gruppenübung: Stichwort: Erfahrungen durch Erlebnisprozesse

Das Team überlegt nun, wie sie gemeinsame Grundlagen (Missionen) schaffen, um in Zukunft die positiven und negativen Seiten von Erfahrungen in Zusammenarbeit nutzbar zu machen. Dazu werden folgende Schritte vereinbart:

1. Jedes Teammitglied berichtet über die wichtigsten Erlebnisse im eigenen Berufsleben
2. und darüber, welche Wirkungen diese auf den bisherigen persönlichen Arbeitsalltag hatte.
3. Versuchen Sie mit der Fabel darüber nachzudenken, welche Erfahrung der Hahn für sich gemacht hat.

Kranker Hahn „Auf dem Hühnerhof erkrankte der Hahn so schwer, dass man nicht damit rechnen konnte, dass er am nächsten Morgen krähen würde. Die Hennen machten sich daraufhin große Sorgen und fürchteten, die Sonne werde an diesem Morgen nicht aufgehen, wenn das Krähen ihres Herrn und Meisters sie nicht rief. Die Hennen meinten nämlich, dass die Sonne nur aufgehe, weil der Hahn kräht. Der nächste Morgen heilte sie von ihrem Aberglauben. Zwar blieb der Hahn krank, zu heiser, um zu krähen, doch die Sonne schien, nichts hatte den Gang beeinflusst. Was lernen wir daraus oder welche Erfahrung können wir für uns selbst aus der Geschichte gewinnen?“

5. Kommunikation und Information:

7. Schritt

Die Führungskraft hält es für angebracht, einen weiteren strategischen Aspekt für die Weiterentwicklung des gesamten Teams aufzunehmen. Die Führungskraft möchte daher ihre Gedanken vortragen, um danach weitere Einzelheiten zu besprechen.

Zunächst: Fast jeder besitzt einen Arbeitsplatz, an dem er eine gewisse Zeit seines Tages verbringt. Dazu kommen Aufenthalte in Kantinen, Sitzecken, die zur Diskussion einladen oder das

Besprechungszimmer. Hier wird präsentiert, diskutiert, argumentiert oder protokolliert. Anders: Jeden Tag verändern Menschen auf allen hierarchischen Unternehmensstufen das Leben und Wirken. Erzählt werden Geschichten aus der Alltagssprache und jeder kennt das geflügelte Wort „**Flurfunk**“. **Kurz:** Nichts fördert den Teamgeist mehr als plaudern oder lästern.

Ferner gibt es zentrale Orte, wo gedacht, gehandelt und entschieden wird. Das Chefzimmer zum Beispiel ist die Kommunikationszentrale, in der alles Wichtige, Besondere oder Überraschende entschieden wird. In manchen Bürogebäuden befinden sich Gänge, die sich wie ein gerader Strich durch die einzelnen Etagen ziehen. Sie wirken kühl und unheimlich. Nur selten sieht man einen Menschen, der von der einen zur anderen Tür huscht. Manchmal erblickt man Personen, die auf die Schnelle ein paar Worte wechseln. (*Politik der kleinen Schritte*)

Sehr aufmerksam sollte der Besucher darauf achten, wie die Bilderkunst sichtbar und die dazu gehörige Möbelarchitektur präsentiert wird. Meistens bestimmen Firmenchefs, wie die Farbgebung an die Wände (*Corporate Design*) und den dazugehörigen, darauf abgestimmten Möbeln auszusehen haben. Es kommt häufig vor, dass darüber entschieden wird, ob an einem Arbeitsplatz eine Pflanze stellen darf oder auch nicht. Denn alles soll der inneren Harmonie als Ganzes dienen, um das Gemeinschaftserleben zu stärken. *Auch Wünschelrutengänger oder Feng-Shui Experten sind schon gesichtet worden.*

Ohne dass es dem Einzelnen immer bewusst ist, geht es im gemeinsamen Alltagserleben in erster Linie um ein einfaches Prinzip: „*Ich gebe dir etwas, damit ich von dir etwas dafür bekomme.*“ Zum Beispiel ein Dankeschön für eine Erledigung, eine Hilfestellung bei einer Aufgabe, einen guten Tipp, um bei einer Sache weiterzukommen, ein Vertrauensbeweis, ein Abkommen, ein Lob u. v. m. Diese Art der alltäglichen Gefälligkeiten macht einen großen Teil der gemeinsamen Kommunikation aus.

Der Arbeitsalltag hält weitere Überraschungen bereit. Es geht um das „*Ringen, um Interessen*“. Diese täglichen Köstlichkeiten des Geistes, den eigenen Vorteil zu suchen, führt dazu, dass hinter vorgehaltener Hand mancher Mitmensch schadenfroh seinen kleinen Sieg feiert. Um der gemeinsamen Zusammenarbeit gerecht zu werden, braucht es weitere Spielregeln. Dazu gehören Ordnungs-Regeln, Vorschriften, mündliche oder schriftliche Anweisungen, Vereinbarungen, Verträge, Protokolle oder Handbücher. Sie werden von der Chefetage oder nachgelagerten Führungskräften verfasst und anschließend veröffentlicht. Das gute alte schwarze Brett, Überbleibsel aus früheren Jahren, dient dazu, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen im Gleichklang manchmal auch im Gleichschritt erhalten bleiben.

Die eigenen Interessen oder die einer Gruppe verlangen andere Formen der Kommunikation. Wichtig sind Bündnispartner oder Gleichgesinnte im Denken, die ein Beziehungsgeflecht bilden, damit Entscheidungen, Konzepte und Strategien oder das Lösen von Konflikten zum Vorteil des Beziehungssystems befürwortet, geregelt und verabschiedet werden können. Wie das Kommunikationsgeschehen in einzelnen Situationen, Vorfällen oder Sachlagen vonstattengeht, wird außerdem auf genauen Organisationsplattformen (*Organigrammen*) für alle in einem

Unternehmen Beschäftigten sichtbar gemacht. Kurz: Je höher eine Person in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto stärker beeinflusst sie die Machtstrukturen und das Kommunikationsgeschehen in einer Firma.

Wo Macht ist, da finden sich Kritiker. Um für einen Moment ein Bilderbuch der Persönlichkeiten aufzuschlagen, zeigt sich schnell, dass wir es mit Kommunikationsverweigerern, Kritikern, Pessimisten, Miesmachern oder Besserwissern zu tun haben. Sie zeigen ein Rollenverhalten, das eine gewisse Sicht auf ein Unternehmen öffnet.

Hinzu gesellen sich noch Menschen, die in der Rolle von Bittstellern, Störenfriede, Gesinnungsmeister i. S. von Botschaftern, Speichellecker, Versöhner, Spaßvögel auftreten u. v. m. Sie haben eine wichtige Funktion, sie tragen auf ihre Art zur Unternehmensatmosphäre bei.

Besonders von Verantwortlichen wird verlangt, dass die entstehenden Gegensätze auszugleichen und neu zu harmonisieren sind. Kommunikation, das zeigen die Beispiele, ist eben kein Selbstzweck, sondern sie markiert die alltäglichen Gefahren, die entstehen, wenn sich Konflikte bilden, die schwer zu steuern sind. Dazu ein paar Beispiele:

- Gefühl, nicht mehr informiert zu werden
- Gefühl einer immer mehr standfindenden Sprachlosigkeit
- Gefühl, benachteiligt zu werden
- Gefühl, missachtet zu werden
- Gefühl, häufig vor Kollegen verspottet oder brüskiert zu werden
- Gefühl, in Ungnade gefallen zu sein

Diese Krisensymptome, die die gemeinsame Kommunikation stark einschränken, gilt es zu überwinden. Das gelingt dann, wenn man einen Neuanfang wagt, der das Vertrauen und die Wertschätzung des Einzelnen stärkt, unabhängig von der individuellen Rolle, die jemand im Unternehmen oder im Team einnimmt. Was sich in Unternehmen noch beobachten lässt, ist bildhaft ausgedrückt „*der Mantel des Schweigens*“, der das Miteinander erschwert. Gemeint ist eine Form der Sprache (Körpersprache), die alles und nichts zum Ausdruck bringt. Die oft nur ein entweder – oder kennt und sich nur durch sprachliche Kritik hervorhebt. Frei nach dem alten pädagogischen Prinzip: „*kritisieren statt ermutigen*“.

Ein weiteres kommunikatives Verhalten zeigt sich in der Art des *Alles oder Nichts – Sagens*. Kurz: Jemanden *mit Worten einlullen*. Beispiele:

- Sein Mäntelchen nach dem Wind hängen, um dahinter die Wahrheit zu verbergen.
- Eine Welt schöner erscheinen lassen als sie ist.
- Süßholz raspeln
- Mit mir kannst du Pferde stehlen.
- Erst ausgiebig jammern, sich danach trutzig geben und am Ende doch ein Hintertürchen auftun.
- Erst von einer Sache gut reden aber hinterher schlecht ausführen.

Die Beispiele zeigen, dass Kommunikation im zwischenmenschlichen Bereich als komplexes System, also von einer Vielzahl von Interaktionen abhängt, die zu verstehen sind, bevor ein Miteinander stattfinden kann. Nach einer ausführlichen Diskussion stellt ein Teammitglied die Frage, wie denn in Zukunft vorgegangen werden soll. Und er nennt das Stichwort:

6. Ordnung:

8. Schritt:

Die Führungskraft lädt deshalb zu einem weiteren Workshop ein. Sie bittet alle Teammitglieder darüber nachzudenken, was sie denn unter „*Ordnung*“ verstehen und welche praktischen Konsequenzen daraus für die gemeinsame Arbeit entwickeln können. Hier das Ergebnis:

Ein Sprichwort sagt: „*Ordnung ist das halbe Leben.*“ Oder „*Alles ist in bester Ordnung*“, und „*Ordnung spart Zeit*“. So ganz stimmen diese Sprichworte wohl nicht, denn Ordnung ist das ganze Leben. Unsere Beobachtungen sind dem Thema gewidmet, nach dem Sinn der Arbeit zu fragen. Für Schopenhauer ist die Persönlichkeit das wichtigste, um im Leben Glück und Zufriedenheit zu finden.

„Die größte Befriedigung jedoch, gewährt es etwas zu machen, zu fertigen, sei es ein Korb, ein Buch. Aber dass man ein Werk unter seinen Händen täglich wachsen und endlich seine Vollendung erreichen sehe, beglückt unmittelbar. Dies leistet ein Kunstwerk, eine Schrift, ja selbst eine bloße Handarbeit. Je edlerer Art, desto höher der Genuss. Inzwischen treibe jeder etwas nach Maßgabe seiner Fähigkeiten. Sich zu mühen und mit Widerständen zu kämpfen ist dem Menschen Bedürfnis, wie dem Maulwurf das Graben. Der Stillstand wäre ihm unerträglich. Hindernisse überwinden ist der Vollgenuss des Daseins.“ (Schopenhauer).

Wenn Sie im Leben Zufriedenheit, Glück und Erfolg finden wollen, dann spielt dabei die Ordnung eine entscheidende Rolle. Unter anderem, indem Sie Ihre Möglichkeiten kurz: Ihre Potenziale entfalten. Ordnung findet in großen Teilen Ihres Lebens sowie in der Natur und im kosmischen Geschehen statt. Nichts ist ohne Ordnung denkbar, selbst das Chaos ist Teil des Ordnungsgeschehens.

Im Alltäglichen wird Ordnung oft gleichgesetzt mit Zeit. Aber nicht die Zeit ist maßgebend, sondern die Ordnungskriterien, die Sie Ihrem Handeln zugestehen, bringt Ihr Zeitgefühl in Bewegung. Ob etwas schnell oder langsam vergeht, bewegt, entsteht, ist abhängig vom subjektiven Eindruck eines Zieles oder einer Absicht. So ist die Suche nach dem Sinn der Arbeit oder des gemeinsamen Tuns von gewissen Ordnungsvorstellungen beeinflusst. Es kann für das Team wichtig sein

herauszubekommen, ob alle gezielt und aufmerksam den bisherigen Ordnungskriterien folgen oder nur den äußeren Zwängen Folge leisten.

Folgende Fragen sind von Bedeutung:

- Nach welchen Ordnungskriterien leben und arbeiten wir? Zum Beispiel die gemeinsame Zeitplanung.
- Wie übersichtlich haben wir unser Organisationsmanagement (*Digitalisierung*) aufgebaut?
- Welche unserer Verhaltensweisen bringen uns manchmal in Situationen, die uns Zeit und Nerven kosten?
- Welche persönlichen Erfahrungen hat der Einzelne in seinem bisherigen Leben mit dem Thema Ordnung gemacht? Suchen Sie nach Beispielen und analysieren Sie dabei Ihre Gedanken und Empfindungen.
- Welche Art von Systematik benutze ich, um im Beruf durch Ordnung mein Leben beherrschbar zu machen?
- Vollzieht sich das gemeinsame Arbeitsleben nach Prinzip Zufall oder spielt die Planung, Struktur und Übersicht eine Rolle? Hier geht es in erster Linie um eine Ausgewogenheit dessen, wie Sie den Alltag formen, gestalten und leben.
- Wie stark ist das Arbeitsleben durch Angst und Unsicherheit begleitet?

Fazit: Das Team ist mit dem Ergebnis noch unzufrieden, aber sie wollen die gefundenen Ideen zu einer Zwischeninventur nutzen. Danach soll weiter an den internen Veränderungen gearbeitet werden. Die Führungskraft gibt dem Team noch Nachdenkliches mit für die nächste Runde.

„*Ordnung vollzieht sich durch die **Art des Denkens.***“ Schauen Sie Ihrem Alltagsleben nur einen Tag einmal aufmerksam zu. Vielleicht mit einer anderen Perspektive. ³*Kleiner Einschub:* Im Laufe des Lebens geschieht es, dass „**Umbrüche**“ stattfinden. Sie sind oft Zeichen dafür, dass Sie irgendetwas in neue Bahnen lenken möchten und deshalb nach geeigneten Strategien suchen, um Ihr Handeln durch neue Aufgaben definieren zu können.

Jeder von uns verhält sich nach gewissen „**Mustern**“. Dazu wenige Beispiele. Jeder verfügt über ein bestimmtes **Ausdrucksverhalten**. (Körpersprache, Emotionen in der Art der persönlichen Kommunikation). In Ihren **Gewohnheiten**, in Ihrer Lernbereitschaft und Ihrer Art sich zu organisieren. Aus diesen Verhaltensweisen entdecken wir die Charaktereigenschaften eines Menschen.

³ Sie kennen sicher die wunderbaren Filme von Camillo und Peppone. Die beiden sind Widersacher und liegen permanent im Streit. Don Camillo und der Geistliche ist ein Schlitzohr vor dem Herrn, der immer wieder den Beistand der höheren geistigen Instanz sucht. Allein in seiner Kirche, spricht er im Plauderton mit seinem Herrgott. Natürlich hofft er das der Herr sein Handeln gut heißt. Allzu oft erlebt er, dass seine Absicht unerfüllt bleibt, und mahnende Worte führen ihn auf den rechten Weg.

Fragen wir jetzt welche Bedeutung die Ordnung innerhalb der **Führungsarbeit** besitzt. Hierzu einige Beispiele, die den Fragen der Ordnung innerhalb unseres Teams = **Ordnungsstruktur** für den gemeinsamen Erfolg bedeutsam ist.

Also: **Rollenverteilung** i. S. eines Organisationsstrukturgramms. Daraus lassen sich mancherlei Aussagen über das soziografische Merkmal ableiten. **Regeln und Normen** schaffen die Basis für ein geordnetes Miteinander. Geben Hinweise auf Brauchtum oder einen Verhaltenskodex. **Strategien und Konzepte** werden zur Zielfindung gebraucht. In ihnen werden Projekte, Prozesse und Perspektiven gedacht, entwickelt und realisiert. Besonders wichtig sind dabei Planungskriterien, die den ordnungsgemäßen Überbau (Zeitplanung) betreffen.

Leistung ist ein bedeutsames Kriterium, denn dazu sind Methoden der Bemessung erforderlich. Einerseits stellt Leistung die individuelle Fähigkeit des Einzelnen als Beitrag zu einem Ganzen dar, andererseits wird Leistung als Ergebnis eines ganzen Unternehmens bewertet. Hinzu kommt eine Vielzahl von Bestimmungen, gesetzlichen Vorgaben u. v. m. die als Maßeinheit der allgemeinen Ordnung dient. Dazu gehört auch der **Effektivitäts- und Effizienzgedanke**.

Ein weiterer Begriff spielt zur Leistungsbemessung eine Rolle. Gemeint ist die Motivation. Im Laufe der Jahrzehnte haben sich mit dieser Frage vielfältige Ordnungskriterien (finanzielle Aufbesserung, Weiterbildungschancen, Belobigungen u. v. m.) entwickelt, die besonders zur Leistungssteigerung erforderlich sind. Der Mensch sucht nach Anerkennung und er braucht Aufgaben, die ihm Sinnhaftigkeit und Antriebskraft verleihen.

Dazu gehören klare und einsichtige **Zielvorstellungen**. Heute eines der großen Probleme, die allzu oft zu Schwierigkeiten im Miteinander führen. Einer der Gründe für das häufige Scheitern von gemeinsamen Zielsetzungen ist die mangelnde Kommunikation. In vielen Fällen wird über das „**WAS**“ aber zu wenig über das „**WIE**“ gesprochen. Und allzu oft werden Zielvorgaben festgelegt, die mit den Erwartungen und den tatsächlichen Möglichkeiten in Widerspruch stehen. Kurz: Wer keine eigenen oder falsche Ziele hat, wird von den Zielen anderer beherrscht.

Ein anderes Ordnungskriterium ist die **Verantwortung**. In der Zusammenarbeit wird vielfach unterschätzt, *dass Verantwortung tragen* - besonders wenn Menschen als Team zu funktionieren haben, die Ordnungskriterien anders sind als das beste Organigramm. Warum ist das so? Viel zu oft bekommen Führungskräfte eine Position, die sie aus einer früheren Aufgabe heraus glänzend erledigt haben. Nur meistens war diese Stellung mit geringer Personalverantwortung verbunden. Kurz: Mehr verwalten als führen war die Maxime.

Plötzlich kommen Aufgaben hinzu, die in keinem Vertrag genauer erklärt werden. Wie soll man auch definieren, wie zum Beispiel ein Mitarbeitergespräch zu führen ist, wenn Konflikte auftreten, die augenscheinlich mit der Persönlichkeit des Menschen zu tun haben und nicht direkt mit seiner Aufgabe verbunden sind? Die Beispiele verdeutlichen, dass die Wege der Verantwortung „zwischen den Zeilen“ zu lesen und zu bewerkstelligen sind.

Ein letzter Begriff ist die „**Selbstbeauftragung**“. Als Führungskraft brauchen Sie einen Köcher voll Erkenntnisse, wie Sie einen Mitarbeiter oder sogar ein ganzes Team dazu befähigen, sich ständig mit gewissen Ordnungskriterien (*Selbstoptimierung*) auseinanderzusetzen müssen. Das Dilemma zwischen den persönlichen Interessen und den Anforderungen, die durch die Unternehmensleitung gestellt, erwünscht und gefordert werden, können stark differieren. Mitarbeiter, die mit Interesse, Neugier, Leidenschaft an die Sache herangehen, besitzen fast immer eine Portion Selbstvertrauen und suchen nach Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern und auszubauen. Menschen, die den Wert ihrer Arbeit nur als „Broterwerb“ betrachten, entwickeln weniger zeitaufwendige Aktivitäten zur Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit.

*„Lerne Dich selbst nicht zu sehr auswendig,
sondern sammle aus Büchern und Menschen
neue Ideen. Man glaubt es gar nicht, welch ein eintöniges
Wesen man wird, wenn man sich immer in dem
Zirkel seiner eigenen Lieblingsbegriffe herumdreht,
und wie man dann alles wegwirft, was nicht
unser Siegel an der Stirne trägt.“ (Freiherr von Knigge)*

6. Gruppenübung: Ordnung

1. Nach welchen Ordnungskriterien wollen wir in Zukunft Entscheidungen treffen?
2. Nach welchen Ordnungskriterien wollen wir in Zukunft unsere Ziele entwickeln, verfolgen und erreichen?
3. Nach welchen Regeln wollen wir unsere Kommunikation z. B. Besprechungen organisieren, steuern und beleben?
4. Welche Ordnungskriterien fehlen in unserer bisherigen Zusammenarbeit? Was wollen wir anders machen?
5. Brauchen wir allgemeine Verhaltensregeln untereinander, zu Mitarbeitern und Kunden?
6. Wie können wir gemeinsam unsere Effektivität verbessern? Wo haben wir noch freie Ressourcen?

7. Kritisches Denken

Schritt 9:

Einige Zeit später lädt die Führungskraft zu einem neuen Workshop ein. Die Teammitglieder sind darüber verwundert, dass es um „*kritisches Denken*“ gehen soll. Und mancher denkt, ist das nicht jeden Tag so! Die Stunde kommt und die Führungskraft begrüßt das Team wohlwissend, dass das Thema eine gewisse Spannung erzeugt.

Und er beginnt mit den Worten: Auf der Suche nach dem Sinn des Lebens und auch unserer gemeinsamen Arbeit versuchen wir, unsere Zusammenarbeit nach „*klaren Verhältnissen zu regeln*“. Zu dem Beispiel einen Überblick gewinnen, über das „*was uns angeht*“. Wir suchen nach Motiven unseres Handelns, nach Begründungen über die Entscheidungen, die wir im Alltag treffen. Wir rechtfertigen unsere Beweggründe für das, was wir gemacht oder unterlassen haben. Wir haben Geschichten zu erzählen, die wir erlebt haben und deren Erinnerung mal angenehm und mal tief in unserem Inneren schlummern und die wir gerne vergessen.

Wir versuchen Kontrolle über unsere Arbeit zu gewinnen, indem wir in verschiedene Richtungen denken und handeln. Zum Beispiel bewegen wir uns im Rhythmus des Alltagslebens. Dazu greifen wir meistens auf unser biografisches Wissen zurück und helfen dabei, unsere Gewohnheiten und unsere eingeübten Verhaltensweisen zu bewältigen. Ein Faktor ist der Rückblick auf die eigene Vergangenheit „*So habe ich bisher gelebt*“. Aber unser Verstand sagt, dass wir eine Zukunft vor uns haben, die „*offen*“ ist. Wir kennen deshalb nicht die vielen Verzweigungen, Gelegenheiten und Möglichkeiten, denen wir begegnen. Anders: Unsere Zukunft ist ein Geschehen, das sich aus der Vergangenheit erklärt und sich zu einem imaginären Zukunftsbild als neue Perspektive ausbreitet.

Sinnsuche ist der Weg nach möglichen Geheimnissen, nach Lücken oder Wegen, die sich als neue Lebensinhalte zeigen, offenbaren oder zu erkennen geben. Ein wichtiger Aspekt der Sinnsuche ist der Versuch, mögliche Ziele zu erreichen. Dazu stellen sich Fragen, die kritisch näher betrachtet werden sollten:

- Kann ich meine neuen Ziele so formulieren, dass meine Chancen besser erreichbar sind?
- Gibt es Möglichkeiten, Methoden oder Hinweise, die besser sind als meine bisherigen?
- Gibt es bessere Möglichkeiten, um meine Ziele zu erreichen, als die, die ich im Moment anwende?
- Werden meine bisherigen Vorgehensweisen in Zukunft Bedrängnis bringen und keine Möglichkeit, mein Verhalten oder meine Denkweisen zu verändern?
- Worin bestehen meine Chancen aber auch Risiken, wenn ich neue Möglichkeiten ausprobiere?
- Was für eine Art Handelnder möchte ich in Zukunft sein, um den Sinn meines Lebens noch besser zu verstehen?
- Welche Möglichkeiten bleiben mir, um durch Selbstkontrolle meine Sinnsuche zu stabilisieren?

Eine große Unbekannte bleibt, wenn wir Ziele definieren oder Entscheidungen treffen und sie in eine gewünschte Zukunft verlagern. Inwieweit damit Erwartungen und Hoffnungen in Erfüllung gehen, bleibt eine unbekannte Größe. Zwar schwingt immer ein Körnchen Wahrheit mit, aber oft überwiegt die verdeckte Angst vor der Realität. „Das werden wir schon schaffen“, „Drücken wir alle die Daumen“, „Ich bin fest davon überzeugt“ u. v. m. Kurz: Unser Wissen bleibt eine vorläufige Annahme und Vermutung. ⁴ „Man weiß nicht, was man wissen wird.“

In Unternehmen verhalten sich Menschen in der überwiegenden Anzahl eher angepasst. Kritisches Denken ist im Gegensatz dazu zwar gewünscht, aber macht unbeliebt, man wird schnell als Besserwisser abgestempelt. Hinzu kommt, dass der Mensch dazu neigt, sich seine Fakten so zurechtzulegen, dass sie zu der eigenen Wahrheit passen. (Konstruktion der eigenen Wirklichkeit oder das eigene Weltbild). Ob in Präsentationen, Vorträgen oder Besprechungen, überall dort wo Meinungen, Überzeugungen, Annahmen oder Modellwillkür zum Besten vorgetragen werden, halten die Fakten einer näheren Betrachtung oft nicht stand.

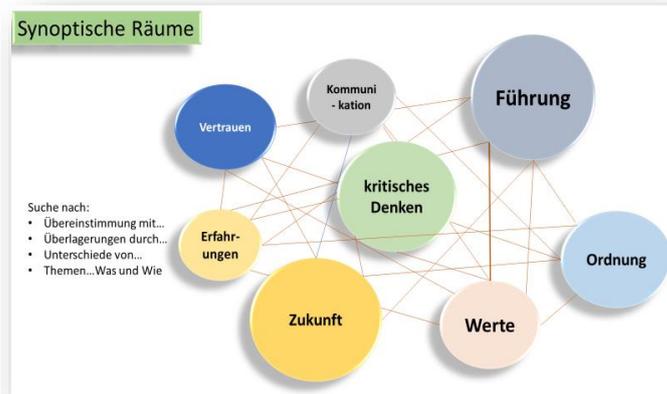
Beispiel: Die Geschäftsführung macht eine Umsatzvorgabe, die viel zu hoch angesetzt ist. Der Marketingleiter begründet sein Werbeetat mit vielen Beispielen, die die Richtigkeit beweisen sollen. Später stellt sich heraus, dass Fehlurteile durch eine Reihe von Überbewertungen die Sachlage negativ verändert haben. Ein Unternehmer beharrt strikt auf seine Überzeugung, weil er glaubt, dass seine Meinungen die richtigen sind. (*Angst vor Veränderungen*)

Diese Gedankenspiele zwischen Wahrheit und Wirklichkeit, dieses Beharren auf Argumenten und Gegenargumenten ⁵(Isostenie) schafft oft die Basis für fehlgeleitete Kommunikation und damit sozialer Unruhe. In diesem gedanklichen Umfeld bewegen wir uns, wenn wir eine Verbindung zwischen Sinn und Arbeit suchen. Denn uns bleibt nichts anderes übrig, als festzustellen, dass Sinn nicht auf konkretem, festen und unumstößlichen Boden beruht, sondern immer Wahrscheinlichkeiten eine Rolle spielen. Kurz: In der Gewissheit schwingen das Ungewisse, Zweifel, Fehlerhaftigkeit und Unsicherheit mit.

⁴ Karl Popper

⁵ **Isostenie** = Gleichkräftigkeit) ist ein Schlüsselbegriff des Skeptizismus und bedeutet die Gleichwertigkeit widerstreitender Argumente in einer philosophischen Diskussion. Die Rolle der Isostenie innerhalb skeptischer Argumentationen wurde bereits von den Vertretern der pyrrhonischen Skepsis in der Antike hervorgehoben und im Detail von Sextus Empiricus im *Grundriß der pyrrhonischen Skepsis* beschrieben. Die Skeptiker gehen bei der Erörterung einer beliebigen philosophischen Frage von einem Für und Wider einander widerstreitender Argumente aus. Mit Hilfe bestimmter Argumentationstechniken, der **Tropen**, zeigen die Skeptiker, dass es grundsätzlich nicht möglich ist, für eines der diskutierten Argumente eine bessere Begründung als für alle übrigen zu finden. Vielmehr erscheinen alle Argumente gleich gut begründet, da jedem Argument ein gleichwertiges entgegensteht. Die skeptische Diskussion endet daher stets in einer argumentativen Pattsituation: der Unentscheidbarkeit des Widerstreits aufgrund gleichwertiger Argumente, die als *Isostenie* bezeichnet wird. (Wikipedia)

Kritisches Denken ist also ein gedanklicher Weg, um Fallen oder dem blinden Fleck zu entkommen. Die Grundlage ist ein perspektives Herangehen oder die Welt, das Thema oder das Problem aus verschiedenem Blickwinkel zu betrachten. Dazu gehört das Erlernen sozialer Kompetenz im Sinne von Gemeinsamkeiten, Wertschätzung, Ausgewogenheit in der Meinungsbildung, Methodenwissen z. B. Kreativität oder im kritisch-dialektischen Denken, Inspiration und Leidenschaft. Kurz: „Nicht hinnehmen ohne Widerspruch, sondern einsichtig werden in das eigene Denken, aber genauso im Team oder der Gemeinschaft“.



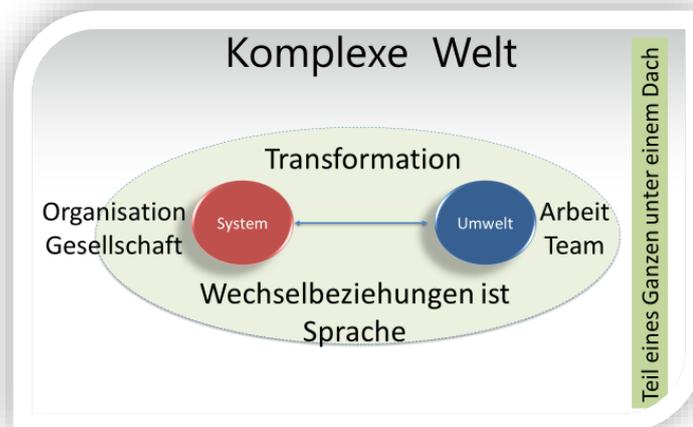
7. Gruppenübung: Kritisches Denken

1. Das Team steht vor der gemeinsamen Aufgabe alle Projekte und Prozesse auf kritisches Denken zu überprüfen. Ist-Situation
2. Die festgelegten Themen sollen jetzt mit verschiedenen Denkmethoden untersucht werden. Beispiele:
 - * Wiederholungen
 - * Kausalität
 - * Überschätzung
 - * Instabilität der Realitäten
3. Kreativität: Verschiedene Aufgaben, die die Teams lösen sollen.

8. Zukunft

Schritt 10:

Die Führungskraft hat einen der Kollegen, der für das Marketing und die Unternehmenskultur verantwortlich ist, gebeten seine Gedanken zur Entwicklung der *Arbeit in Zukunft* und einige Ideen zu präsentieren. Er beginnt mit einer Grafik und fährt fort:



Unsere gemeinsamen Workshops finden zunächst mit der Vorstellung von unserer Zukunft ein vorläufiges Ende. Gemeinsam werden wir unsere Ideen zusammentragen, um daraus einen Fahrplan zu entwickeln, mit dem wir prüfen, ob Gedachtes zur Wirklichkeit wird. Ein Konzept hat immer auch mit einem philosophischen Hintergrund zu tun, denn Zukunftsdenken ist zugleich ein Weg des Werdens. Denn eine geistige Reise hin zu einer gemeinsamen Zukunft ist von vielerlei Bedingungen abhängig, um am Ende zu einem Ganzen zusammenzuwachsen.

Beispiele in Stichworten für Zukunft sind: Atmosphäre, Ereignisse, Erfahrungen, Gefühle, Erinnerungen, Erwartungen, Wirklichkeit oder Schein, Begegnungen, Ideale, etwas zur Sprache bringen oder in Worte fassen, Menschen, Bekanntes und Unbekanntes. Kurz: „Das, was gegenwärtig erlebt und erfahren wird, zu begreifen.“

Und welche Rolle spielt dabei der **Blick in die Zukunft**? Besteht sie aus Treibsand, der uns die Sicht verdirbt oder öffnet er Chancen und Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Stillstand, Untätigkeit, Abwarten oder Rastlosigkeit sind innere Zustände, die zu etwas hinführen, aber auf die wir im Zeitverlauf keinen Einfluss ausüben. Es geschieht einfach!

Der Einzelne kann nach Reichtum streben, sich mit Ehrgeiz eine Position in einem Unternehmen erarbeiten, Häuser oder teure Autos besitzen und sich dabei dem Gefühl hingeben „es geschafft zu

haben“. Die Frage nach dem Sinn des Lebens oder der Arbeit bleibt dennoch unbeantwortet, denn...

„Der Einzelne misst die Welt an der Elle seiner Vorliebe“.⁶

In der Frage nach dem Sinn des Lebens mischt sich der Gedanke, zu glauben etwas ändern zu wollen. Die Bereitschaft allerdings verringert sich schnell, wenn klar wird, dass der innere **Wandel seinen Preis** hat. Denn gewisse Erfordernisse oder Notwendigkeiten führen schließlich zu der Suche nach einem neuen Horizont, nach geistiger Orientierung oder Veränderung. Das gilt übrigens genauso in Unternehmen. Allerdings sind Unternehmen besonders anfällig, denn Menschen reagieren stark auf Veränderungen. Meistens spielen Marktveränderungen, Konkurrenzdruck, technische Erneuerungen (Automatisierung) oder politische Stimmungen und gesetzgebende Regeln eine Rolle. „*Fortschritt heißt Wandel*“ (Deutsches Ärzteblatt). Wandel bedeutet ferner, dass gesellschaftliche Bestrebungen neue Wertmaßstäbe und somit neuartige Lebensräume schaffen, die andere Formen des Miteinanders entwickeln.

Die **Arbeitsteilung** hinterlässt bis in unsere Tage ein anderes Phänomen, besonders unter der in diesem Jahrhundert rasant angestiegenen Globalisierung besser *globale Industrialisierung*. Die täglichen Nachrichten legen in beeindruckender Weise Zeugnis davon ab, welche Turbulenzen ausgelöst werden, wenn die Kapitalmärkte ins Wanken geraten. Besonders dann, wenn Preise den Wettbewerb anheizen. Der Druck, der auf große und kleine Unternehmen entsteht, führt zu Katastrophen.

Für den Massenmenschen sind die Zusammenhänge zwischen technologischem Fortschritt, den Finanzmärkten, der Produktion sowie den Warenbewegungen in alle Welt kaum bekannt. Sie erkennen nicht, dass der Arbeitsplatz sowohl bei einem indischen Bauern als auch der eigene einen inneren Kontext ergeben. Die Freiheit wird zur Unfreiheit, der Fortschritt wird zu Falle und unter Umständen geht der Job verloren. Kurz: Der Massenkonsum ist eine der Besonderheiten des 20. Jahrhunderts.

Bereits Ende der Fünfzigerjahre zeichnet sich eine Entwicklung ab, die vor allen Dingen von den weltweit operierenden Konzernen ausging. Globalisierung (heute geläufiger Begriff) war das Zauberwort der Stunde. Und von Jahr zu Jahr mehrte sich der Eindruck, dass die Strategie: „*Jeder gegen jeden*“ unaufhaltsam zunahm.

Besonders in der Wissenschaft waren Hunderttausende Menschen in den Diensten der Groß-Industrie unterwegs. Ihre Aufgaben bestanden darin, neue Produkte und Dienstleistungen zu erfinden, die für eine rasante Vermarktung sorgen sollten. **Zielrichtung:** Märkte erobern,

⁶ Peter Sloterdijk aus dem Buch „Den Himmel zum Sprechen bringen“

Wettbewerb besiegen und technischer Fortschritt um jeden Preis erreichen. Diese neu gewonnene Erkenntnis veränderte das Lebens- und Arbeitsumfeld der Massen.

Eines von vielen Phänomenen, die eine moderne Gesellschaft mit sich bringt, ist die Art des Umgangs miteinander. Das „*man*“ drückt das besonders deutlich aus. Die Kommunikation des „*man*“ basiert auf Meinungen, Ansichten, Eindrücke oder ⁷*Fake News als Inbegriff der „Lügenpresse“*, die auf höchstem Niveau verbreitet und in den sozialen Medien täglich diskutiert werden. Eine andere Diskussions- und Meinungsplattform sind *Talk-Shows*. Das Resultat: Die Themen werden aktuell aufgegriffen, die Ergebnisse haben eine Halbwertszeit von Stunden.

Freiheit: In der Alltagssprache verwenden wir die Begriffe: „*freie Meinungsäußerung*“, „*freie Presse*“, „*Meinungsfreiheit*“, „*Freiheit des Gedankens*“ usw. Was hat es allerdings mit der Glaubwürdigkeit der Nachrichten, Informationen und Diskussionen auf sich? Glauben wir, was die modernen Medien als **absolute Wahrheit** hinstellen? Stehen wir den Versprechen der Politiker und Wissenschaftler zu unkritisch gegenüber? Sind wir nicht müde von den ständigen Dauerinszenierungen, die sich in immer kürzeren Zeitabständen vor unseren Augen abspielen? Wer sind heute und morgen die geistigen Führer oder Meinungsmacher, die unser Bewusstsein zu manipulieren versuchen?

Stehen wir nicht vor dem Dilemma, das in den letzten Jahren insbesondere durch das Internet, Twitter und Facebook täglich psychologisch aufgewertete Fernsehbilder eine Zweitwelt erzeugen. Diese bieten besonders für geistige Erneuerer hervorragende Möglichkeiten, irrige Scheinalternativen als Wahrheit zu verkaufen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der ehemalige amerikanische Präsident Donald Trump, der seine politischen Entscheidungen, Eindrücke, Ideen oder Vorwürfe per Twitter fast täglich veröffentlichte.

Handelt es sich um eine neue Form von Zynismus, der zwischen Schein, Seriosität und Quotenstrategie zu suchen ist? Bleibt also zu fragen: Welche Freiheit haben heutige Medienkonsumenten? Mit Nietzsche: ⁸ „***Der Fortschritt ist bloß eine moderne Idee, das heißt eine falsche.***“

Fortschritt: Der Glaube an Fortschritt und Freiheit wird inzwischen durch den Anspruch der Machbarkeit ausgedehnt. Gentechnik, technische Organentwicklungen, Raumfahrt, Verkehr und Naturbeherrschung sind einige Beispiele. Nur irgendwie scheinen sich die Geister zu trennen. Je wissenschaftlicher und technischer die Welt wird, umso mehr neigt der moderne Zeitgenosse zu zwei Ansichten. Entweder Tod ohne Wiederkehr oder Gott als letzte Rettung. Gott als guter Vater, Beschützer, Freund und Hausgott bewahrt vor noch Schlimmeren. Sicher ist eins: Der Mensch

⁷ Als **Fake News** (auch *Fake-News* oder *Fakenews* englisch: *fake news*) werden lancierte bzw. veröffentlichte „vorgetäuschte Nachrichten“^[2] bzw. Falschmeldungen bezeichnet, die sich überwiegend im Internet, insbesondere in sozialen Netzwerken und anderen sozialen Medien zum Teil viral verbreiten und mitunter auch von Journalisten aufgegriffen werden. Zunehmend wurde *Fake News* auch in einem politischen Schlagwort in der Ära Trump ähnlich wie im Deutschen „Lügenpresse“.

⁸ Friedrich Nietzsche: *Der Antichrist*, 1888

erhebt sich selbst zum Gott. Nicht Gott schenkt, sondern der Mensch lenkt seine Geschicke. Alles andere sind Zwischenformen technisch religiösen Anspruchs. Hierzu gehören vor allem Sekten und geistigen Sektierertums. Besonders die Erfolgsapostel in aller Welt versuchen, der Masse Freiheit durch Reichtum, Macht und Einfluss zu suggerieren.

Ein Gedanke sollte noch erwähnt werden, denn mancher glaubt durch Heilsbotschaften, die manchmal sogar faszinierend die Gedankenwelt des Einzelnen beflügeln, sich allzu oft als Schimären herausstellen.

⁹„Kein Sieger glaubt an den Zufall“

Um die Zukunft zu bewältigen, brauchen wir Fertigkeiten, die uns als Team Möglichkeiten bieten, die Zukunftspläne zu gestalten und durch praktisches Handeln umzusetzen. Einer dieser Maximen besteht darin, günstige Gelegenheiten zu erkennen und danach zu handeln. Im Alltagsleben bedeutet das eine „Sache beim Schopf packen“, „eine Gelegenheit ergreifen“ oder: ¹⁰„Die Gelegenheiten sind die wahren Musen, sie rütteln uns auf aus Träumereien und man muss es ihnen durchaus danken.“

Die Beispiele geben Einblicke, woraus es bei der Führung in Verbindung mit der Zukunftsgestaltung ankommt. Rahmenbedingungen zu schaffen, die ermutigen im Alltag genau hinzuschauen, Augenblickssituationen erkennen und verknüpfen, neugierig sein u. ä.

Beispiele für Gelegenheiten:

- eine Chance erkennen, die einen Unterschied zum Bekannten macht.
- im Miteinander keine Hindernisse aufbauen, sondern wegräumen.
- eine seltene Gelegenheit nutzen - vielleicht kommt sie nie wieder.

Gelegenheiten besitzen ist eine Mischung aus dem eigenen Weltbild und den selbst gewählten Maßstäben, die sich der Einzelne in seinem Leben setzt. Anders:

¹¹Was nicht empfunden wird, wird nicht befolgt.“

Das tägliche Leben mit seinen Verpflichtungen zu gestalten, zu handeln und seinen Platz innerhalb einer Gruppe einzunehmen, ist die Aufgabe eines jeden. Welchen Wert der Einzelne seinem Tun beimisst, ist allerdings eine individuelle Entscheidung. Ein Handlungsprinzip spielt dabei eine wichtige Rolle, nämlich die Frage, ob und wann jemand eine Herausforderung annimmt oder eher dazu neigt, Dingen aus dem Wege zu gehen – also Vermeiden als Strategie des Gelingens benutzt. „Hier stehe ich, ich kann nicht anders. Gott helfe mir, Amen.“¹² Oder „Ich konnte nichts dafür“, „Das ist uns halt passiert“. Diese Formen der Ausreden oder auch „Vermeidungsstrategie“ sind Formen der Begründung, die gerne als tadelswerten Umstand ins Spiel gebracht werden, um von eigenen Mängeln abzulenken. Auf diese Weise werden Sachverhalte verschoben und als

⁹ Friedrich Nietzsche

¹⁰ J.W. Goethe

¹¹ Emil Kraepelin Lehrbuch

¹² Martin Luther

„*unvermeidbar*“ präsentiert. Das ist eine geborgte Form der inneren Freiheit, denn wenn man gekonnt hätte, dann wäre alles ganz anders geworden.

Besonders bei der Zukunftsgestaltung ist äußerste Vorsicht geboten Gedanken ins Spiel zu bringen, die bereits in der Ursprungsidee psychologische Fallstricke aufweisen. Deshalb ist dem Team zu empfehlen, auf „Unverzichtbares“ zu achten ist. Zum Beispiel:

- Was ist bisher zu kurz gekommen bzw. was darf in Zukunft auf keinen Fall zu kurz kommen?
- Wie stemmen wir uns dagegen, falls äußere Veränderungen uns daran hindern wollen?
- Wo sehen wir die Grenzen, auf die wir nicht einwirken können?
- Wie können wir sie allerdings unter bestimmten Gegebenheiten sprengen?

Im nächsten Praxisbrief wenden wir uns der Frage zu, welche Bedeutung der Dialog heute und in Zukunft hat.

Persönliche Einladung zum 1-tägigen Philosophie-Treff

Ort: in Karben bei Frankfurt.

Termin: 09.12.2021

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: 95 € incl. Seminargetränke

Anmeldung bitte unter: info@pfmm.de

Erich Grikscheit Praxis für Marketing und Motivation

Website: www.pfmm.de

E-Mail: info@pfmm.de Telefon: 06039 45458

Skype: e.grikscheit@pfmm.de Gerne stehe ich auch zu einem persönlichen Gespräch zur Verfügung.

Max-Planck-Straße 27a

61184 Karben