

# Matrix - Kosmos - Psyche

*Basisüberlegungen über Management und Spiritualität*

## Vorbemerkung

Diese Welt sei *ver-rückt*, hat Erich Fromm einmal bemerkt. Und er meinte dies sowohl mental wie auch geographisch: Der Mensch habe sich von seinem Ursprung entfernt, habe seine Position gegenüber dem Ausgangspunkt verrückt. Deswegen schaue er jetzt die Welt ganz anders an als je zuvor. Mit einem Wort: Im Laufe seiner Geschichte gelangte der Mensch zu einer im wahrsten Sinne des Wortes *ver-rückt* Weltanschauung und erwarb ein anderes Welt-Bild.

Zur *conditio humana* gehört heute, zur Primetime am TV-Screen Bilder von an Hunger sterbenden Kindern in Äthiopien oder wer weiß wo auf der Welt zu sehen, während unten, im Keller des Schirms, der newsticker über die neuesten Aktienkurse über den Schirm läuft ...

T H E O D O R  
F A U L H A B E R

Das eine Bild scheint vom anderen ebenso weit entfernt zu sein wie Management von Spiritualität. Viele Menschen bewegt in diesen Zeiten der Unsicherheit die Frage, wohin sich der Mensch und die Welt entwickeln. Die Sorge um das Morgen ist vielen ins Gesicht geschrieben.

Um zu wissen, wohin wir gehen, sollten wir erkunden, woher wir kommen. Und bevor wir uns mit Management und Spiritualität auseinander setzen, wären einige Basisüberlegungen angebracht, die sich mit den Sechs W des Menschen, dem Wer, Was, Wann, Wo, Wie und Warum beschäftigen. Beginnen wir mit der Matrix und machen wir uns dann Gedanken darüber, wie wir in den Kosmos hinein geworfen sind.

## Zwischen Matrix, Truman-Show, Platon und Princeton

Worum geht es bei „Matrix - Kosmos - Psyche“? Zunächst einmal geht es darum, was wir von dem, was um uns ist, erkennen können, mit anderen Worten: Wie sicher sind unsere

Erfahrungen? Wie sehen wir die Welt? Wie steht es mit unserem Bewusstsein? Und dann: Welche Schlüsse ziehen wir aus dieser Weltsicht und was bedeuten sie für unser Handeln?

Nun, Matrix bedeutet nicht nur eine bestimmte Tabellenform in der Mathematik. Ich meine damit den Titel des gleichnamigen Sciencefictionfilmes. In der Zukunft haben Maschinen die Welt-herrschaft angetreten und die Menschen versklavt. Sie halten sie gefangen und gaukeln ihnen mit neurobionischen Methoden Trugbilder vor, ähnlich einem Traum. Die Menschen glauben, sie lebten ihr Leben, in Wahrheit bewegen sie sich nicht einmal, sondern sind in hoch technisierten Käfigen gehalten. Ihre Körper werden von denselben Apparaturen ernährt, die auch ihre Gehirne mit Trugbildern versorgen.

Ein ähnliches Werk heißt „Die Truman Show“. Rund um die Hauptperson, Mr. Truman, spielt sich sein pralles, saftiges Leben ab. Truman merkt nicht, dass all seine Beziehungen, privat wie beruflich, all das Geschehen rund um ihn nur „gestellt“ und eine riesige Bühne ist und dass er der Hauptdarsteller einer gewaltigen, globalen Fernsehserie ist, einer überdimensionalen „Soap Opera“, einer Art „Reality-TV“ in viel größerem Maßstab als „Big Brother“.

Diese Konstrukte aus der Filmwelt sind gar nicht so weit von einem Erkenntnismodell entfernt, das Quantenphysiker der Universität Princeton entworfen haben. Bei diesem „Princeton-Modell“ des Bewusstseins sitzen die Menschen in einer virtuellen Pilotenkanzel. Sie sind ständig damit beschäftigt, ihrem Tun nachzugehen: Sie kommunizieren mit dem Tower, mit anderen Flugzeugen, erfragen und bekommen Informationen über die Außenwelt, über Temperatur und Wetterlage, Distanzen und Höhen, sie starten und landen. Das machen die Menschen ihr ganzes Leben lang. Sie verlassen ihr Cockpit nie. Da sie nie einen Blick nach außen ergattern, halten sie ihr Cockpit für die Welt. Wer ihnen erklärt, es gäbe noch anderes über dieses Cockpit hinaus, den erklären sie schlichtweg für verrückt.

Im Grunde handelt es sich bei diesem Princeton-Cockpit-Modell der Erkenntnis um nicht viel anderes als um das alte Platon'sche Höhlengleichnis: In einer Höhle befinden sich Menschen, an den Wänden angekettet. Sie sehen nur Schatten ihrer selbst und ihrer Umgebung, die ein fernes Feuer an die Wand

wirft, ihr ganzes Leben lang. Da sie nichts anderes kennen, halten sie diese Schatten für die wahre Welt, für die Wirklichkeit. Befreit sich ein Mensch und gelangt an das Licht, so wird er geblendet. Er hält die Außenwelt für ein Trugbild, weil sie seiner lebenslangen Erfahrung und seinem daraus entstandenen Weltbild widerspricht. Wenn er zurückkehrt, um seinen Mitmenschen zu berichten, was er draußen gesehen hat, dann halten sie seinen Bericht für unwahr und ihn selbst für einen Spinner. Sie können sich das, was er erzählt, nicht vorstellen.

### **Der Schleier der Isis**

Diese Zweifel an der Realität finden wir nicht nur bei den antiken Philosophen und in der modernen Physik. Die alten Ägypter meinten, über die wahre, die tatsächliche Welt sei der „Schleier der Isis“ gebreitet, wir können den Kern der Dinge nicht erfassen. Hinduismus und Buddhismus sprechen von Maya, der Täuschung unserer Welterfahrung, im Grunde sei alles ganz anders. Auf den Punkt gebracht hat dies Dschuangse mit seinem berühmten Gleichnis: „Heute Nacht hab' ich geträumt, ich bin ein Schmetterling. Woher weiß ich jetzt, ob ich es bin, der geträumt hat, ein Schmetterling zu sein oder ob ich ein Schmetterling BIN, der jetzt träumt, ein Mensch zu sein?“ Marc Aurel meinte, wir könnten nur Schatten sehen. In der Literatur wird das Leben oft als Traum dargestellt, in der optimistischeren als *divina commedia*, als göttliche Komödie. „Was ist wirklich an der Wirklichkeit?“, fragt humorvoll Paul Watzlawick, und vor allem auch: WIE wirklich ist sie?

Vor allem diese letzte Frage stellt sich völlig zu Recht. Wir halten zunächst das für wirklich, was uns unsere Sinne vermitteln. Der Farbenblinde wird mit einer Diskussion über Grün, Rot oder Blau nicht viel anfangen können, seine Augen vermitteln ihm diese Erfahrung nicht. Der Mungo sieht viel mehr Bilder pro Sekunde als der Mensch, er sieht also alles in Zeitlupe. Falken und Adler sehen viel genauer, größer und zwölfmal schärfer als wir. Katzen riechen, Hunde hören sehr viel besser. Fledermäuse sind imstande, Ultraschall zu empfinden. Klapperschlangen verfügen über ein Sinnesorgan für Infrarot, das es ihnen erlaubt, lebende Beute auch in stockfinstersten Räumen aufzuspüren. Ihnen allen bietet sich die Welt anders dar, als sie sich uns darbietet. Sie alle haben buchstäblich eine andere Welt-Sicht.

Wir können ein erstes Fazit ziehen: Das, was wir sehen, ist nicht DIE Wirklichkeit. Wir sehen nur ein Bild dessen, was um uns ist, besser, ein Abbild. Art, Genauigkeit und Güte dieses Bildes hängen von Art, Genauigkeit und Güte unserer Sinnesorgane ab. Unsere Sinne können uns auch täuschen. Ob jemand, der in der Wüste auf eine ferne Wasserstelle zugeht, seine Lage verbessert, bleibt offen - es könnte sich auch um eine Fata Morgana handeln. Die Sinnesempfindungen sind ein erster Schleier, der zwischen uns und der angeblichen „Wirklichkeit“ liegt. Ein zweiter Schleier entsteht durch die Art und Weise, wie unser Gehirn die Daten, die ihm die Sinne liefern, verknüpft. Auch hier gibt es Unterschiede in der Art, in der Genauigkeit, in der Geschwindigkeit, in der Güte. Nicht nur Geschmack, Auge, Gehör, Tast- und Geruchssinn sind bei jedem anders ausgeprägt, ebenso sind es die Nervenleitungen und -netze. Am Ende derselben Ausgangswirklichkeit stehen bei Einzelwesen derselben Art unterschiedliche Wahrnehmungen derselben Situation. Der Synästhet verknüpft verschiedene Sinne: Die Farbe Blau „riecht“ süßlich, das hohe C „sieht rot aus“. Wahrnehmung ist eben, was jeder einzelne für WAHR nimmt, und das kann bei unterschiedlichen Menschen höchst unterschiedlich sein, wie wir alle schon erfahren und wahrgenommen haben. Wir brauchen gar nicht zu den Umspringbildern gehen, bei denen sich ein und dieselbe Zeichnung auf unterschiedlichste Weise deuten läßt.

Halten wir bei diesem Zwischenschritt inne, fassen wir zusammen: Unsere Sinne liefern uns nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Unser Gehirn liefert uns unterschiedliche Deutungen. Beide sind ein Schleier zwischen dem Wahren und dem, was wir wahrnehmen, also als wahr annehmen. Zusammenfassend: „Nix ist fix.“

Das Problem ist nur, dass die Einsicht in den eigentlich selbstverständlichen Satz „Nix ist fix“ allenthalben zu fehlen scheint. Fast jeder hält das, was ER wahrnimmt, für DIE Wahrheit, und zwar meist für die einzige. Diejenigen, die die Unzulänglichkeit des menschlichen Erkenntnisvermögens leugnen, unterliegen, wie es Hoimar von Ditfurth nannte, dem „Mittelpunktwahn“. Dogmatiker und Fundamentalisten finden sich darunter ebenso wie Fanatiker und Extremisten jeglichen Glaubens, jeglicher Volksgruppe und jeglicher Couleur. Wenn diese ihren im Brustton der Überzeugung vorgetragenen Thesen stets nur den kleinen Nachsatz „aber ich kann mich auch irren“ hinzufügten, sähe

die Welt besser aus, als sie sich uns heute präsentiert. Georg Friedrich Hegel meint dazu: „Der Wahnsinn des Eigendünkels besteht darin, auf die Barrikaden zu gehen, weil man das Bewusstsein der anderen für ein falsches Bewusstsein hält.“

### **Alles eine Frage des Bewusstseins - des Bewusst-Seins**

Damit hat uns Hegel ein Stichwort geliefert, ein Schlüsselwort für unsere weiteren Gedankengänge, nämlich das Wort „Bewusstsein“. Dass unsere Sinne und unsere vermeintliche Vernunft täuschen können, ist uns kaum präsent. „Vernunft ist nichts als Narretei“, sagt ein arabisches Sprichwort.

Auch unser Bewusstsein kann uns täuschen. Dass wir vornehmlich aus Leere bestehen, ist uns ebenso kaum bewusst. Wir sind wandelnde Ansammlungen von Atomen, in denen räumlich die Leere vorherrscht. Der Atomkern besitzt ein Hunderttausendstel der Ausdehnung des gesamten Atoms, das entspricht der räumlichen Relation eines Salzkörnchens zum Petersdom. Aber wir sehen das nicht und es ist uns nicht bewusst. Wenn wir einander die Hand geben oder wenn wir uns auf einen Stuhl setzen, so trifft eigentlich Leere auf Leere. Und doch greifen wir durch die Hand des anderen nicht hindurch und fallen nicht durch den Sessel auf den Boden. Das verhindert die Anspannung, die Beziehung zwischen den kleinsten Teilen durch die gigantische Leere hindurch, die Beziehung zwischen den Teilen zwischen der Leere, das verhindert materielle Kraft, also Energie. Wir können diese Leere weder sehen, noch hören, noch tasten, noch schmecken, noch riechen. Und weil wir sie sinnlich nicht wahrnehmen, nicht ertasten können, können wir sie, Sinne und Vernunft hin und her, leider auch nicht begreifen ...

Noch unvorstellbarer und viel wilder wird es, wenn wir uns die Erkenntnisse der modernen Physik zu Gemüte führen. Da geht die Zeit umso langsamer, je schneller sich ein Objekt bewegt, bis die Zeit in einem ewigen Jetzt stehen bleibt, wenn die Lichtgeschwindigkeit erreicht ist. Da können Ort und Impuls von kleinsten Teilchen nicht gleichzeitig festgestellt werden. Da erscheinen diese Teilchen manchmal als Materie und dann wieder als materielle Wellen. Da sind Teilchen, und mögen sie auch noch so weit voneinander entfernt sein, so miteinander verknüpft, dass, wenn man ein Teilchen beeinflusst, auch das andere gleich-

zeitig mitreagiert, so als wisse es schon davon. Quantenphysiker sprechen von nicht kausalen „gespenstischen Fernwirkungen“. Da „beamt“ der österreichische Physiker Anton Zeilinger die Eigenschaften eines Teilchens ohne „Zwischenaufenthalt“ von einer Stelle zu einem anderen Teilchen, an eine andere Stelle - ein klassischer Fall von Teleportation, von Fernversetzung, wo allerdings nicht das Teilchen selbst, sondern Information anderswo wie aus dem Nichts auftaucht. Ähnliche Experimente zeigten sogar eine Umkehr des „Zeitpfeils“.

Einstein fühlte sich, als sei ihm durch seine eigenen Erkenntnisse der Boden unter den Füßen weggezogen worden, Heisenberg sah im Erkannten Unbegreifliches, Zeilinger meint, das, was hinter den Erscheinungen liegt, also das Wirkliche, würde wissenschaftlichen Methoden nie zugänglich sein. James Jeans spricht davon, dass das Universum einem einzigen großen genialen Gedanken gleiche.

### **Kosmos und Mythen**

Fritjof Capra hat wieder entdeckt, dass viele Schöpfungsmodelle der modernen Naturwissenschaften den Beschreibungen der alten Mythen gleichen, sei es jenen in den Veden oder auch in der Bibel. Die moderne Physik nennt die kleinsten Teilchen, die es gibt „Superstrings“, dünnste Fädchen. Sie sind materiellos, sie sind reine Energie. Durch verschiedene Schwingungsfrequenzen dieser energetischen Saiten entstehen die kleinsten materiellen Elementarteilchen. Materie ist verdichtete Energie, durch Frequenz miteinander verknüpft. In den Veden sagt Brahma, er habe die Welt aus Klang gemacht und die Pythagoräer bewahrten als ihr mystisches Geheimnis, dass die Welt aus Sphärenklängen und Sphärengometrie bestünde. Die Kabbalah besingt die Musik der Schöpfung. In der Primzahlenlehre entspricht die schönste Harmonie dem Goldenen Schnitt. Alles ist mit allem verbunden, sagt die moderne Physik. Das Netz des göttlichen Prana umfängt alles Lebende, sagen die Veden. Gott ist in allen Dingen und alle Dinge sind in Gott, sagt Jesus im apokryphen Thomas-Evangelium. Die Welt ist ein Hologramm, verkünden die Pioniere der Kosmologie: In jedem Teil ist die Information über das Ganze erhalten. Das Ganze ist in uns so wie wir im Ganzen sind und das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Das Universum besitzt ein geniales Bewusstsein, behauptet der australische Physiker Reginald T. Cahill und er glaubt, es beweisen zu können.

Halten wir neuerlich inne. Wir sind jetzt schon sehr weit weg von dem, was den einzelnen bewegt, den Manager, den Arzt, den Beamten, den Selbständigen, den Angestellten. Hat das wirklich etwas mit UNS zu tun? Wir alle befinden uns schon sehr weit weg vom Ursprung. Das, was uns von der Quelle fortbrachte, war mehr als ein Fort-Schritt, es war ein Fort-Sprung: fort vom Ur-Sprung. Und wie uns das Wort verrät, führt uns das weniger ZU etwas HIN, als vielmehr VON etwas FORT. Wir sind so fasziniert von den einzelnen Bereichen unseres Daseins, dass wir die Bewusstheit für die Gesamtheit verloren haben. Der Rechtsanwalt lebt in seiner Teilwelt der Paragraphen, der Arzt in seiner Teilwelt der Krankheiten, der Journalist in seiner Teilwelt der Buchstaben, der Selbständige und Angestellte in seiner Teilwelt seiner Projekte. Wir sind fortgegangen vom Ganzen und damit sind wir auch fortgegangen vom anderen. Wir haben vergessen, dass auch er ein Teil des Ganzen ist. Er wurde vom Bruder zuerst zum Konkurrenten, dann zum Gegner, später zum Feind, schließlich zum Todfeind. Wir sind wie die Tropfen des einen einzigen Meeres, die sich vom Meer getrennt haben, als Regentropfen, als Teil eines Baches, eines Sees, eines Flusses, einer Wolke und wir vergaßen, dass wir Teile eines Ganzen, Tropfen des einen Lebensmeeres sind ...

### **Nicht alles, was als FORT-Schritt erscheint, ist wirklich ein Fortschritt ...**

Aber kommen wir zurück zum Schmetterlings-Gleichnis: „Heute Nacht hab' ich geträumt, ich bin ein Schmetterling. Woher weiß ich jetzt, ob ich es bin, der geträumt hat, ein Schmetterling zu sein oder ob ich ein Schmetterling BIN, der jetzt träumt, ein Mensch zu sein?“ - Dschuangdse spricht zwei mögliche Zustände unseres Bewusstseins an: unser Alltagsbewusstsein und den Traum. Es gibt aber noch viel mehr mögliche Zustände unseres Bewusstseins, mit fließenden Übergängen. Manchmal tagträumen wir, gleiten über in eine Art Trance. Manchmal sind wir überwach oder hellwach, von einer Wachheit, die uns sehr viel intensiver erkennen oder bewusst werden lässt als sonst. In Hypnose können wir gegenüber den größten Schmerzen unempfindlich werden oder es entstehen auf unserer Haut, wenn man uns Feuer suggeriert, Brandwunden, ohne dass wir mit Feuer in Kontakt getreten wären. Und vieles von dem, was in uns und um uns vorgeht, geschieht eigentlich unbewusst. Sigmund Freud war

einer der Entdecker des Un- oder Unterbewussten. Alltagsbewusstsein, Traum und/oder Schlaf, Trance, Hellwachheit, Hypnose, Unterbewusstsein: Damit haben wir mühelos schon sechs bis sieben verschiedene Zustände unseres Bewusstseins beschrieben. Und es gibt noch sehr viele mehr ...

Wir haben damit aber auch schon begonnen, nicht nur über die Unzulänglichkeiten unserer Sinne und unserer Vernunft nachzudenken, die uns viel zu wenig bewusst sind, sondern auch über unsere Fähigkeiten und Möglichkeiten. Denn was unser Bewusstsein alles kann, ist uns ebenso viel zu wenig bewusst.

Schon das Autogene Training gibt uns nach wenigen Übungsstunden das Werkzeug an die Hand, uns etwa einen Zahnschmerz einfach „wegzutrainieren“. Gedanken sind eine Kraft, Energie schafft Materie.

Man erlaube mir als gedanklichen Seitensprung ein Zitat von Karl Marx. Dieser meinte einmal in einem berühmten Satz: „Es ist nicht das Bewusstsein der Menschen, das ihr Sein, sondern umgekehrt ihr gesellschaftliches Sein, das ihr Bewusstsein bestimmt.“ Die Apodiktik befremdet und der Satz ist nur die halbe Wahrheit: Es ist letztlich das Bewusstsein der Menschen, das ihr Sein bestimmt.

Es ist eine Unart, sich quasi selbst zu zitieren, aber ich möchte als Folgerung der bisherigen Überlegungen und Erfahrungen meinen Succus und mein Weltbild so zusammenfassen, wie ich es in meinem letzten Buch über die „Szenarien für die Welt von morgen“ getan habe:

1. Es gibt viele Dimensionen und viele Universen - und ebenso viele Daseinsformen. Die Fantasie der Schöpfung ist grenzenlos.
2. Innerhalb unseres eigenen Bewusstseins und Daseins gibt es ebenfalls viele Stufen und Ebenen. Wir kennen davon nur wenige.
3. Materie ist verdichtete Energie, und Energie ist materiell. Energie schafft Materie, diese ist daher sekundär, sie ist nicht der Urgrund. Daraus folgt:
4. Der Geist geht der Materie voraus, ist deren Schöpfungsgrund. Das ist, wie schon Einstein und Heisenberg erkannten, das Ende des Materialismus.

5. Dieser Urgrund „Geist“ hat die Schöpfung emaniert, geäußert, praktisch aus sich, aus seiner Hand, hinausgelassen, wie aus einem Punkt. Die geschaffenen Wesen kommen aus dem Urgrund heraus und kehren in diesen zurück.
6. Zeit und Wirklichkeit sind eine Illusion, sie sind Krücken der Wahrnehmung.
7. Alles ist mit allem verbunden, daher gibt es keine Feindschaften, sondern nur Brüderlichkeit, oder besser: Geschwisterlichkeit.
8. Der materielle Teil der Schöpfung ist nur ein geringer Teil des Geschaffenen. Energie schwingt, Materie ist Energieschwingung der dichtesten Frequenz. Das menschliche Bewusstsein ist auch anderer Frequenzen und damit Daseinsformen fähig. Daraus folgt:
9. Es gibt letztlich kein Ende, so wie es letztlich keinen Anfang gibt. Alles ist Änderung von Frequenz, von Form, Prozess und Struktur. Jean Paul sagt: Nur Reisen ist Leben, so wie umgekehrt Leben Reisen ist ... Unser Leben ist eine Reise, unser ganzes Dasein eine Reise durch Formen und Strukturen. Der Tod ist ein Gerücht. Damit hängt direkt zusammen:
10. Alles ist eins, eine Einheit, ein Ganzes. Das ist das holistische Weltbild: holon = (griech.) ganz. Alles ist in allem enthalten und das ist kein Zufall: „Gott würfelt nicht.“ (Einstein).

Einige dieser Punkte basieren auf Gedanken des Parade-Quantenphysikers und Kosmologen der Universität Princeton, Edward Witten.

### **Ist die Warenwelt die wahre Welt?**

Wir sind jetzt dichter beim Ursprung. Wir haben einige Schleier weggeräumt, bei weitem nicht alle. Damit befinden wir uns aber auch weit weg von dem, was für jeden einzelnen von uns „die Welt“ ist: Wir sind weit weg von den Paragraphen der Juristen und Steuerberater. Wir sind weit weg von den Lettern der Journalisten, von den Bilanzen der Unternehmer und Manager, von den nächsten Wahlen, von den Patienten der Ärzte. Wir näherten uns in Gedanken der WAHREN WELT, entfernten uns von der Warenwelt. Wir sind nicht mehr in unserem kleinen Mi-

krokosmos, wo wir aus unserer Froschperspektive den Blick auf die Bergspitzen schon längst verloren haben. Das ist keineswegs verächtlich gemeint. Jeder lebt natürlich zu Recht und durchaus honorig in seiner Mikrowelt.

Aber wir müssen den Blick für das Größere wieder schärfen. Denn wir sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr, haben vor lauter Detailverliebtheit den Blick aufs Ganze verloren. St. Exupery hat das in seinem „Nachtflug“ und auch anderswo immer wieder sehr eindrucksvoll dargestellt.

Der Mensch hat also im Laufe des Fortschritts dem ersten und dem zweiten Schleier der Isis einen dritten hinzugefügt: Der erste täuscht uns durch unsere Sinnesorgane, der zweite durch unseren Verstand. Der dritte täuscht uns durch jene kleine Welt, die wir für so wichtig halten und durch deren Wertesystem.

Das Sein ist ein gigantisches, kreatives und bewusstes Energiefeld. Wir sind ein Teil davon und gleichzeitig seine Schöpfung. So wie sich ein Tropfen vom Ozean absondert, haben wir uns in unserem Bewusstsein vom Ganzen, von dem Energiefeld abgekoppelt. Aber diese Abkoppelung ist nur eine Illusion. Der Kosmos ist das Energiefeld, ist der Ozean - der Tropfen ist die Psyche.

Die Ideen der Wissenschaft in der Bewusstseinsforschung und in der Kosmologie werden immer phantastischer. Wir existieren in vielen Parallelwelten, meint Stephen Hawking und Zeitreisen seien möglich, denn Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bestehen gleichzeitig. Jacob Bekenstein, Lee Smolin und Raphael Bousso von den Universitäten Jerusalem, Waterloo und Stanford erklären, der ganze Kosmos sei ein Hologramm, in jedem seiner Teile sei das Ganze implizit enthalten. Andere Kosmologen halten den Kosmos für einen sich selbst unendlich oft reflektierenden Pentagondodekaeder, eine Art „Würfel-Kugel“, unbegrenzt, aber endlich, was Symmetrie und Polarität erklären würde: Das Universum als gigantisches Spiegelkabinett oder als geniale Fata Morgana. Ist das die **wahre** Matrix?

In diesem Weltbild ist der Tod eine Chimäre, ein Übergang in eine andere Daseinsform. Das, was ist, ist jenseits dessen, was wir erkennen. Das, was wir erkennen, ist nicht wirklich das, was ist. In „Ein Kurs in Wundern“, einem komplizierten inspirierten Text, ist dies so ausgedrückt: „Nichts Wirkliches kann bedroht werden. Nichts Unwirkliches existiert. Darin liegt der Frieden Gottes“. Die Illusion unserer Realität ist hier voll angesprochen. Oder anders ausgedrückt: In Wirklichkeit ist wirklich nichts wirklich ...

## Zwischen Sinn-Lücke und Schizophrenie

Wo bleibt in diesen Überlegungen das Management, wird der/die geschätzte LeserIn an dieser Stelle fragen, was hat das eine mit dem anderen zu tun? Die Frage ist berechtigt. Wer über den Sinn des Lebens und des GANZEN nachdenkt, muss seine Mikro-Welt zwangsläufig verlassen, sich von den Bäumen weg- und dem Wald zuwenden, eine Meta-Position einnehmen, den Blick von oben wählen.

In unserer sinnirritierten und Orientierung suchenden Welt wirken Grundsatzfragen im Alltag störend, sie verstören die Workaholic-Hektiker. Selten nur geben diese zu, sich diverser Sinndefizite bewusst zu sein.

Und doch:

W. L. ist einer der Spitzenstars und Supermanager auf dem Sektor des chemischen Pflanzenschutzes. Die Eigentümer seines Unternehmens können sich über stetig wachsende Marktanteile freuen. „Auf meine eigenen 1237 Quadratmeter Garten kommt mir das Giftzeug nicht, das ich verkaufe“, erklärt W. L.

Ernst R.s Seminarinstitut für Managementtechniken geht glänzend. Er selbst ist ausgebucht, ständig unterwegs. Seine Familie kommt zu kurz. „Eigentlich ist das ein Wahnsinn, was ich da mache“, gibt er hin und wieder zu: „Was habe ich eigentlich persönlich, ganz persönlich davon, wenn der Vorstandsdirektor X nach seinem Seminar bei mir ein besserer Rhetoriker ist, die Körpersprache glänzend interpretieren kann, damit er in seiner anzuzweifelnden Branche noch effizienter wird? Das bringt mir doch selbst außer Geld nichts. Das Ganze ist doch Illusion, Selbsttäuschung!“

H. F., Technikmanager, hat sein Unternehmen aus der Krise geführt. Es schreibt jetzt wieder schwarze Zahlen, ist auf dem Weltmarkt Hecht im Karpfenteich. Nur selten sagt er im engeren Freundeskreis, er sei zwar auf seine Leistungen und auf die seiner Mitarbeiter stolz, „im Grunde möchte ich aber doch wissen, was das alles letztlich soll. Kann der Verkauf von Stahlprodukten wirklich den Sinn meines Lebens ausmachen? Da muss doch mehr sein. Außerdem muss man viel zu oft über seinen Schatten springen. Das Geschäft ist nichts für Sensible ...“

Nur drei wahre und zutreffende Beispiele aus dem Geschäftsleben. Sie zeigen eine spirituelle und ethische sowie eine Sinn-Lücke, eine Art Schizophrenie. Über diese Themen wird ungern gesprochen, sie könnten das Image der als cool und clever geltenden Manager gefährden, die tough ihrer Wege gehen. Da wirkt die Viktor Frankl'sche Sinnfrage störend.

Wer bei diesen Themen allzu oft Nachdenklichkeit zeigt und wider den Mainstream blökt, gilt alsbald als Schrulli und Softi und wird seiner Rolle nicht gerecht.

Manager seien „zum Doppelleben gezwungen“, meint der Psychologe Oswald Neuberger und zitiert „das Bild, das der Wirtschaftshistoriker Fritz Redlich von der dämonischen Unternehmerpersönlichkeit entworfen hat. Das, was die Leute nach oben bringt, bringt sie auch zu Fall. Durchsetzungsfähigkeit, Sendungsbewusstsein, Rücksichtslosigkeit und Monomanie ... Wenn man zu allen lieb und nett ist, kommt man im Unternehmen nicht voran.“ (Oswald Neuberger, Zum Doppelleben gezwungen. In: Die Zeit Nr. 32/1995).

Laut dem deutschen Unternehmensberater Roland Berger gelten für Unternehmer und Manager „die gleichen Regeln des Anstands wie für jeden Menschen und da würde ich bei den Zehn Geboten anfangen. Ein Manager speziell hat aber darüber hinaus eine besondere Verantwortung, weil er mit anderer Leute Geld - dem der Eigentümer, aber auch vieler Fremdkapitalgeber - wirtschaftet. Er hat zudem eine besondere Vorbildfunktion für seine Mitarbeiter und außerdem eine soziale und volkswirtschaftliche Verantwortung - umso mehr, je größer das Unternehmen ist ... Es darf nicht nur der Erfolgreiche befördert werden, sondern nur der Erfolgreiche, der auch charakterliche Stärke bewiesen hat und für den Ethos und Moral keine Fremdwörter sind.“ (Roland Berger. In: Die Zeit Nr. 32/1995).

Die Diskussion über wirtschaftsethische Fragen ist in Mode gekommen. Eines der unzähligen Konzepte dazu verlangt ein „Ökosophisches Management“ (Peter Kern) und fordert:

- die Person-Verträglichkeit: Die Würde des einzelnen ist zu respektieren.
- die Sozial-Verträglichkeit: Die Mitleidensfähigkeit mit allem Lebenden ist zu kultivieren.

- die Zukunfts-Verträglichkeit: Produkte und Produktionsverfahren, die Leben überhaupt bedrohen, sind ethisch nicht zu kultivieren.

Dies erfordere allerdings eine „kopernikanische Wende unserer Einstellungen zum Leben, unserer Einstellungen zum eigenen Leben, zum Leben der anderen und zum Leben der Natur als ganzes, und zwar im Blick auf Gegenwart und Zukunft“ (Matthias Karmasin, Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie. Konzepte und Perspektiven von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Führungsethik. Wien 1996/ Linde).

### **Das Prinzip Verantwortung - die „Verantwortungsgesellschaft“**

Eine Einstellungswende hat auch immer wieder der deutsch-amerikanische Philosoph Hans Jonas gefordert: „Der endgültig entfesselte Prometheus ... ruft nach einer Ethik, die durch freiwillige Zügel seine Macht davor zurückhält, dem Menschen zum Unheil zu werden ... Die dem Menschenglück zuge dachte Unterwerfung der Natur hat im Übermaß ihres Erfolges, der sich nun auf die Natur des Menschen selbst erstreckt, zur größten Herausforderung geführt, die je dem menschlichen Sein aus eigenem Tun erwachsen ist.“ (Hans Jonas: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt/ M. 1984/ Suhrkamp).

Die Begründung einer solchen Ethik der freiwilligen Begrenzung der eigenen Macht gegenüber Mitmensch und Umwelt liegt, so Jonas, in der Metaphysik. Sie geht also über bloße Physik und Naturerkenntnis hinaus, denn „es werden die alten Fragen nach dem Verhältnis von Sein und Sollen, Ursache und Zweck, Natur und Wert neu aufgerollt, um die neu erschienene Pflicht des Menschen jenseits des Werts subjektivismus im Sein zu verankern“ (ebenda).

Die eigene Macht wird also aus Sorge um das andere und den anderen, die als Pflicht anerkannt wird, beschränkt: Nicht alles, was machbar ist, wird auch in Angriff genommen. Voraussetzung hierfür ist allerdings auch der Mut zur Verantwortung.

Das ähnelt in etlichen Punkten der Forderung Ivan Illichs nach „Selbstbegrenzung“ und auch jener Eugen Friedrich Schumachers nach einer „Rückkehr zum menschlichen Maß“, die dieser in Anlehnung an Leopold Kohr erhoben hat (Ivan Illich: Selbst-

begrenzung. Eine politische Kritik der Technik. Reinbek bei Hamburg 1975/ Rowohlt; E.F. Schumacher: Die Rückkehr zum menschlichen Maß. Alternativen für Wirtschaft und Technik. „Small is beautiful“. Reinbek bei Hamburg 1977/ Rowohlt).

Eines der Motive für verantwortliches Handeln ortet Jonas in der Furcht vor dem, was der Mensch durch unverantwortliches Handeln anstellen könnte. Wer diese begründete, selbstlose Furcht (nicht Ängstlichkeit) vor den Folgen unverantwortlichen Handelns nicht besitzt, dem „ist unser Schicksal nicht anzuvertrauen“ (Jonas, Verantwortung).

Jonas schaut dunkle Zeiten, die den Mut zur Verantwortung erfordern. „Die dunkelsten Zeiten aber sind die, wo ... schon die einfache Anständigkeit ungewöhnlichen Opfersinn oder Mut erfordert und ihre Bewährung zur leuchtenden Ausnahme in der Flut der allgemeinen Erbärmlichkeit wird“, schreibt er in einem „praktischen Teil“ zu seinem Prinzip, der sich mit Technik, Medizin und Ethik befasst (Hans Jonas: Technik, Medizin und Ethik. Praxis des Prinzips Verantwortung. Frankfurt/ M. 1987/ Suhrkamp).

Generell rät Jonas zur Vorsicht, zu einem umfassenden „in dubio pro malo - wenn im Zweifel, gib der schlimmeren Prognose vor der besseren Gehör, denn die Einsätze sind zu groß geworden für das Spiel“ (ebenda).

### **Wirtschaftsethik und Weltethos**

Hans Jonas behandelt einen sehr wesentlichen Aspekt einer Ethik, deren Erneuerung seit einigen Jahren allenthalben gefordert wird. Der amerikanische Psychotherapeut M. Scott Peck beispielsweise erklärt die US-Gesellschaft für von „Materialismus, Egoismus, manipulativem Verhalten und Gefühllosigkeit“ durchzogen, sie sei daher „krank“, sie habe „schon fast den Glanz dessen, was es heißt, menschlich zu sein, vergessen. ... Wir brauchen Heilung.“ (M. Scott Peck: Eine neue Ethik für die Welt. Grundwerte für eine menschlichere Gesellschaft. München 1995/ Goldmann). In Politik und Wirtschaft müsse das Gemeinschaftsdenken die Konkurrenz ablösen, ebenso in der individuellen Arbeitswelt. Langfristig biete Kooperation eine günstigere Kosten/Nutzen-Relation als ruinöse Konkurrenz.

Einen „Abschied von der Konkurrenzgesellschaft“ fordert auch der deutsche Jesuit Friedhelm Hengsbach (Friedhelm Hengsbach: Abschied von der Konkurrenzgesellschaft. Für eine neue Ethik in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. München 1995/ Knaur). Das „krankhafte Konkurrenzfieber“ müsse von einer Kombination von „Wettstreit und Zusammenspiel“ abgelöst werden (Conturen, Nr. 1/2005). Er bezieht sich dabei auch auf seinen Vorgänger an seinem Institut, Oswald von Nell-Breuning und auf die Katholische Soziallehre. Künftige Chancen lägen in Kooperationen, in Bündnissen auch in miteinander wettstrebenden Unternehmen, gesellschaftlichen und politischen Gruppen. Eine Moral des „Ich + Wir“, die auf der Entwicklung des Selbst beruht, daher die Beziehung zum Du und zum Wir eröffnet, hält der deutsch-amerikanische Soziologe Amitai Etzioni durchaus für möglich. Ziel - auch der Erziehung - sei die Förderung von Humanität und Solidarität (Amitai Etzioni: Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Stuttgart 1994/ Schäffer/Poeschel, ders.: Die Entdeckung des Gemeinwesens. Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus. Stuttgart 1995/ Schäffer, Poeschel).

Mehr auf globaler Ebene propagiert der Tübinger Theologe Hans Küng sein „Projekt Weltethos“ (Hans Küng: Projekt Weltethos. München 1990/ Piper). Dabei beruft er sich auf die „Goldene Regel“ der Religionsstifter wie Moses, Buddha, Jesus oder Laotse, den kategorischen Imperativ, wonach man das, was man für sich selbst nicht wünscht, auch keinem anderen antun möge. Vor allem geht es um einen Bewusstseinswandel, um eine „Ethik der Verantwortung“ (Max Weber, Hans Jonas) statt einer kruden Erfolgsethik“ (Hans Küng: Weltfrieden - Weltreligionen - Weltethos. In: Conturen Nr. 4/ 1993).

Indem sich Küng auf Moses, Buddha und Jesus beruft, hat er natürlich den Finger auf eine offene Wunde gelegt: Ethische Normen sind so alt wie die Menschheit selbst, ebenso der Usus, sie nicht oder nicht konsequent genug zu befolgen. Der Jesuit und Managementtrainer Rupert Lay stellt im Verlangen nach einer neuen Unternehmer- und Wirtschaftsethik immer wieder das Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis und einen „schönen Schein“ fest (Rupert Lay: Die Macht der Moral. Unternehmenserfolg durch ethisches Management. Düsseldorf, Wien, New York 1990/ Econ, siehe auch: ders.: Ethik für Wirtschaft und Politik. München 1983/ Wirtschaftsverlag Langen Müller/ Herbig).

Kritik an Phraseologie und Verhalten von Unternehmern und Managern üben neben vielen beispielsweise auch die Wirtschaftswissenschaftler Gary Hamel und C. K. Prahalad. Querdenker würden in Unternehmen erst gar nicht hochkommen und immer neue Spar- und Schrumpfungstrategien würden Firmen nicht „gesund schrumpfen“, sondern „krank schrumpfen“. Abspeckstrategien würden Mitarbeiter, das angeblich wichtigste Kapital, rascher abbauen als notwendig, dabei gingen Kreativität und Motivation zugrunde (Gary Hamel, C. K. Prahalad: Wettlauf um die Zukunft. Wien 1995/ Ueberreuter). In dasselbe Horn bläst der Unternehmensberater Joachim Kath, wenn er warnt, Unternehmungen würden durch das „zwanghafte Zahlendenken der Kostenknechte zu Tode rationalisiert“ (Joachim Kath: Die Kostenknechte. Nieten ohne Innovation. Unternehmen zu Tode rationalisiert. München 1994/ Wirtschaftsverlag Langen Müller/ Herbig).

### **Zwischen Marktplatz und Tempel**

Dieser Unternehmensort stellt einen Schnittpunkt von Mikro- und Makroökonomie dar. Härter werdender Wettbewerb unter Globalisierungsbedingungen trifft auf eine zunehmend materialistischer und ichbezogener gewordene Werteordnung. Der Philosoph Peter Sloterdijk, grundsätzlich Optimist, meint: „Die erste Welt produziert massenhaft hoch individualisierte Menschen, um es freundlich auszudrücken. Man könnte sie simpel auch als pure Egoisten bezeichnen. Bezeichnenderweise ist ‚Egoiste‘ ja sogar der Name eines geläufigen Parfüms. Und wo immer man auch durch deutsche Städte geht, hat man das Gefühl, die so Parfümierten sind schon allenthalben unter uns.“ (Peter Sloterdijk in der deutschen Wirtschaftswoche, Nr. 45/1995).

Die Überbetonung des Materiellen war die verständliche Reaktion auf zwei Weltkriege, die alles in Trümmer legten. Der Wiederaufbau in Europa forcierte im Einklang mit der Maslow'schen Bedürfnispyramide die Priorität des Ökonomischen. Das „Schaffe, schaffe, Häusle baue“ geriet zum Leitwert in den modernen Industriestaaten und setzte sich nach und nach durch, was an und für sich nichts Negatives bedeutet, wenn dadurch nicht andere, mindestens ebenso wichtige Werte unter die Räder gekommen wären.



Weitsichtige Geister erkannten die Fehlentwicklungen sehr bald. Einer der Väter einer sozial und ethisch verpflichteten Marktwirtschaft, Wilhelm Röpke, klagte schon in den sechziger Jahren: „Was nützt aller materieller Wohlstand, wenn wir die Welt gleichzeitig immer hässlicher, lähmender, gemeiner und langweiliger machen und die Menschen den moralisch-geistigen Grund ihrer Existenz verlieren? Der Mensch lebt eben nicht nur von Radios, Autos und Kühlschränken, sondern von der ganzen unverkäuflichen Welt, jenseits des Marktes und der Umsatzziffern, von Würde, Schönheit, Poesie, Anmut, Ritterlichkeit, Liebe und Freundschaft, vom Unberechneten, über den Tag und seine Zwecke Hinausweisenden, von Gemeinschaft, Lebensgebundenheit, Freiheit und Selbstentfaltung.“ (Wilhelm Röpke: Jenseits von Angebot und Nachfrage. Bern 1979/ Haupt).

Mittlerweile haben weitere Generationen die materiell betonte Werteordnung als selbstverständlich akzeptiert und wahrscheinlich auch verinnerlicht. Das Anderwärtige musste ebenso wie das Spirituelle seinen Rückzug antreten.

Nach dem italienischen Politologen Carlo Mongardini lebt die menschliche Gesellschaft in einem ständigen Spannungsfeld zwischen Gotteshaus und Marktplatz. Derzeit halten wir uns fast ausschließlich auf dem Marktplatz auf, den wir zu unserer heiligen Stätte erklärt haben (C. Mongardini: Die Rolle der Moral und die politische und ideologische Krise unserer Zeit im zeitgenössischen Europa. In: Theo Faulhaber/ Bernhard Stillfried (Hsg): Wenn Gott verloren geht. Die Zukunft des Glaubens in der säkularisierten Gesellschaft. Freiburg, Basel, Wien 1998/ Herder). Nicht umsonst sprechen wir von „Konsumtempeln“. Waren frühere Zeiten durch Kathedralen oder Universitäten symbolisiert, so sind das Charakteristikum der Gegenwart Supermärkte und Shopping-Centers.

Wir wollen hier nicht in allgemeine Zivilisations- und Kulturkritik verfallen, so wie etwa der britische Zeithistoriker Norman Stone von der Universität Oxford und der französische Spitzenmanager Alain Minc unisono ein „neues Mittelalter“ orten, auf das wir rasant zusteueren bzw. in dem wir uns bereits befinden (Norman Stone: Salzburger Nachrichten vom 29.4.1994; Alain Minc: Das neue Mittelalter. Hamburg 1994/ Hoffmann und Campe). Als Grund dafür orten sie den Vormarsch des Materialismus ebenso wie der Pariser Politikwissenschaftler Jean-Marie Guéhenno, der ein Ende der Politik, ja gar der Demokratie kon-

statiiert (Jean-Marie Guéhenno: Das Ende der Demokratie. München 1994/ Artemis). Seine Diagnose: Politik, die eigentlich auf Dauer ausgerichtet sein müsste, weil sie langfristig wirkt, er stirbt in materialistischer Kurzlebigkeit, Institutionen trocknen aus, die Bildung verengt sich und versagt ebenso wie die Erziehung. Guéhenno sieht eine Ähnlichkeit unserer Zeit mit jener gegen Ende des römischen Imperiums (und ist damit keineswegs der erste - die beiden Zeitalter haben vor ihm unter anderen schon Oswald Spengler, Edward Gibbon, Michael Grant oder Hans Jonas verglichen). Eine analoge Kritik, wenn auch biologisch begründet, bringt auch der Verhaltensforscher Irenäus Eibl-Eibesfeldt vor (Irenäus Eibl-Eibesfeldt: In der Falle des Kurzzeitdenkens, München 2000/ Piper). Guéhenno hat keine Patentrezepte anzubieten, aber er will die Menschen „zur Übernahme von Verantwortung bewegen - für die Freiheit in der Gesellschaft von morgen“ (Jean-Marie Guéhenno, Interview im Spiegel, Nr. 2/1995).

#### **Ausweg „holistisches (ganzheitlich-nachhaltiges) Management“?**

Eine Restrukturierung der Werteordnung in Richtung Redimensionierung des Ökonomischen und Materiellen fordern inzwischen auch Unternehmer und Manager. Harsche Kritik an der heutigen Managergeneration übt etwa Helmut Maucher, ehemaliger Chef des Nestlé-Konzerns. Sein Urteil: In den Chefetagen habe ein „Wertezerfall“ um sich gegriffen. „Es hat teilweise eine Rücksichtslosigkeit und Gier um sich gegriffen, die viel kaputtmacht ...Wenn das Management keine ethische und moralische Verantwortung übernimmt, schadet es dem langfristigen Interesse des Unternehmens“, sagte der langjährige Chef des Nestlé-Konzerns. Die Konzernlenker achteten zu sehr auf „kurzfristige Gewinnmaximierung“ und seien bereit, dafür das langfristig gewachsene Vertrauen zwischen Management, Mitarbeitern und Kunden aufs Spiel zu setzen. „Gefordert sind insbesondere die Figuren an der Spitze - die Vorstandsvorsitzenden und CEOs. Von ihrem Verhalten geht eine enorme Signalwirkung aus“, sagte Maucher. Das erinnert durchaus an Erich Fromms „Haben oder Sein“ (Erich Fromm: Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. Stuttgart 1976/ dva).

In eine ähnliche Richtung argumentiert der deutsche Managementberater Reinhard K. Sprenger, der die „Droge Arbeit“ zur „eitel-inszenierten Wichtigkeit“ und „atemlos-hechelnden Mo-

bilmachung“ erklärt. Er fordert ein „Leben, in dem auch Muße eine wichtige Rolle spielt“ und „Selbstverantwortung“ als Motivation statt „Entlohnung von außen“. Ein Schlüssel dazu sei eine Änderung der Managerausbildung (Reinhard K. Sprenger: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt/M., New York 1995/ Campus).

Einen neuen Ansatz dazu hat der Autor dieser Zeilen mit einem Postgraduate-Kurs an der Donau-Universität Krems initiiert, der mit einem Master of Science in holistischem (= ganzheitlichem) Management abschließt.

Ganz kurz dazu folgendes (nach: Theo Faulhaber: Thesen zu einem Holistischen Management. In: Conturen Nr. 2/2003): Natürlich gab und gibt es Hunderte von Management-Bezeichnungen und -Methoden. Meist kamen und kommen sie aus den USA, auch aus Japan. Beispiele sind etwa: Management by Objectives, Total Quality Management, Kaizen, Six Sigma, One-Minute-Management, High-Performance-Management, Lean Management, Business-Process-Reengineering, Shareholder/ Stakeholder Value Management, Wissensmanagement etc. Im Harvard Business Manager von Oktober 2003 gibt es einen Überblick über mehr als 200 Management-Methoden (Nitin Nohria, Harvard Business School, Boston).

Was ist das Neue am „Holistischen Management“? Das (relativ) Neue ist der Versuch, möglichst viele Aspekte in die Entscheidungsfindung einzubauen, also das Ganze zu sehen, nicht nur Teile. D.h. es ist auch der Versuch, die Descartes'sche (1596 - 1650) Trennung zwischen Subjekt und Objekt, den Dualismus, auf dem das westliche Weltbild bis jetzt im Grunde beruht, zurückzunehmen. Hegel (1770 - 1831) hat diesen Dualismus als schädlich kritisiert und die Ganzheit betont, das mehr ist als die Summe seiner Teile, Kant ist ebenso dieser Meinung. Sein Kant'scher Imperativ beruht auf seinem ganzheitlichen Weltbild: „Handle so, dass die Maxime deines Handelns jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung dienen könnte.“

Holistisches Management komplettiert seinen ganzheitlichen Ansatz durch den Einbau der Spiritualität in seine Methodik - damit schließt sich der Kreis zu den anfänglichen Bemerkungen über Matrix, Kosmos und Psyche. Durch den Umsturz im Weltbild der Physik, durch die Relativitäts- und die Quantentheorie stürzten Einstein, Heisenberg, Schrödinger & Co die Newton'sche Mechanik vom Podest. Alle betonen die Re-Spiritualisierung, sprechen von einem Ende des bisher materialistisch

dominierten Weltbildes. Dieses neue Weltbild sprengt, wie geschildert wurde, die Grenzen unserer Vorstellungen.

Vor allem die Entwicklung der Umweltsituation des Planeten Erde hat dazu geführt, dass auch Unternehmen und Staaten die Notwendigkeit erkannten, den Blick über ihre Bereiche hinaus zu richten. Folgerichtig kommt der Begriff des modernen Holistischen Managements aus der Umweltökonomie, die biologische Kreisläufe in das Management einbezieht. Pionierfunktion hat hier das Allan Savory Center for Holistic Management in Albuquerque/NM ([www.holisticmanagement.org](http://www.holisticmanagement.org)). Holistische Lehrinhalte auf dem Managementgebiet vertritt auch das CIIS/California Institute of Integral Studies ([www.ciis.edu](http://www.ciis.edu)).

Staats- und Unternehmensmanager stehen unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit unter besonderer Verantwortung: unter Verantwortung nicht nur für ihr Unternehmen/ ihre Institution, sondern auch für deren Umfeld. Es geht nicht mehr um das Unternehmen/die Organisation/den Staat allein, es geht um Beteiligte und um Betroffene - letztlich, theoretisch - asymptotisch -, da alles mit allem verbunden ist, um das Ganze.

Wenn das Umfeld des Managers wächst, muss er seinen Blickwinkel erweitern. Damit wird Holistisches Management letztlich vor allem auch zu einer Bildungs- und Weltbildfrage. Wenn immer mehr Aspekte berührt sind, wird das Zeitalter des eindimensionalen Managers und des „EGO-Managers“ in der „EGO-Gesellschaft“ (Leszek Kolakowski: give-me-give-me-Gesellschaft) zu Ende gehen (müssen).

Dies bedeutet folgerichtig, dass der ganzheitlich denkende und handelnde Manager nicht nur die jetzt dominanten ökonomischen Werte zu berücksichtigen hat, sondern auch andere: ökologische, soziale, ethische und spirituelle Werte. Es geht hier nicht um ein Entweder-oder: Entweder diese genannten Werte oder die traditionell ökonomischen. Es geht um ein Sowohl-als-auch: Natürlich geht es um ökonomische Werte, aber eben gleichrangig ebenso um die anderen.

Damit wird der Generalist gefragt. Der Spezialist ist wichtig - aber eben nicht nur der Ökonom. Auch die anderen Spezialisten sind gefragt - gleichrangig neben dem Ökonomen. Der Generalist bemüht sich um den größtmöglichen Überblick. Fredmund

Malik vergleicht den „ganzheitlichen Manager“ mit einem Dirigenten, der das Orchester der Spezialinstrumentalisten führt (Fredmund Malik: Führen - Leisten - Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, dva).

Jedes Handeln ist werteorientiert. Werte ergeben sich aus dem Weltbild, das Welt-Bild ergibt sich aus Bildung. Daher ist es wichtig, dass der Manager seinen Blickwinkel weitet, weil sich sein Umfeld erweitert hat. Ein Mehr an Bildung ist gefragt. Um den wachsenden Anforderungen selbst gewachsen zu sein, muss er ein Grundverständnis auch für nicht primär Ökonomisches besitzen, etwa für das vernetzte Funktionieren ökologischer Systeme, über soziale, psychologische, gesellschaftliche Systeme; letztlich auch über ethische Fragen oder über Fragen der Kosmologie, Quantenphysik und Spiritualität. Gerade letztere haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Weltbild, auf das daraus resultierende Wertesystem und auf das daraus resultierende Handeln.

Der holistische Manager ist sich der Zusammenhänge zwischen Matrix, Kosmos und Psyche bewusst, er handelt danach, nach einem zurechtgerückten, nicht mehr *ver-rückten* Weltbild.

Das kommende menschliche Zeitalter wird holistisch geprägt sein oder es wird keines geben, das diesen Namen verdiente.

## A U T O R



*Mag. Dr. Theo Faulhaber*  
*TrendConsult*

Jahrgang 1949, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Publizist.

Begann als Wirtschaftsjournalist bei der Industriellenvereinigung, später Kolumnist und Serienautor des Kuriers (Wirtschaft, Politik, Kultur, Wissenschaft). Langjähriger Geschäftsführer des Institutes für Wirtschaft und Politik, Organisator der internationalen Veranstaltungsreihe „Forum Schwarzenbergplatz“ (Referenten u.a. Kissinger, Gorbatschow, Stephen Hawking, Dalai Lama), Chefredakteur des Magazins „Conturen“. 2002 bis 2005 Geschäftsführer von „Austria perspektiv - Ein Institut der Österreichischen Wirtschaft“. Obmann der TrendConsult (Ehrenobmann: Prof. Herbert Krejci).

Autor zahlreicher Bücher und Beiträge zu Fragen der Wirtschaft, Politik und Kultur. Moderierte das „Nachtstudio“ des ORE, schrieb für TV und Radio. Mitglied des PEN-Clubs, Funktionen in verschiedenen Institutionen.

## Kontakt

Mag. Dr. Theodor Faulhaber  
TrendConsult  
Franz-Keim-Gasse 48  
A-2345 Brunn am Gebirge  
Tel.: +43 (0) 2236 31780  
Fax: +43 (0) 2236 31780  
E-Mail: [faulhaber@trendconsult.at](mailto:faulhaber@trendconsult.at)  
Web: [www.trendconsult.at](http://www.trendconsult.at)

## PUBLIKATIONEN:

### **Szenarien für die Welt von morgen**

(mit Anton Pelinka und Klaus Woltron),  
St. Pölten-Wien-Linz 2004, NP-Verlag

### **Auf den Spuren einer Ethik von morgen**

(Hsg. mit Bernhard Stillfried, Freiburg im Breisgau, Basel, Wien  
2001, Herder)

### **Feuersturm und Morgenröte - Countdown für die Endzeit**

(Roman, Wien 1999, Ibero)

### **Wenn Gott verloren geht**

(Hsg. mit Bernhard Stillfried, Freiburg, Basel, Wien 1998,  
Herder)

### **Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich**

(Hsg. mit Ernst Hanisch, Wien 1997, Signum)

### **Die Wiederkehr des Spirituellen**

(Wien 1996, Orac)

### **Industrie in Österreich**

(Wien 1992, hpt)

### **An den Grenzen der Ratio**

(Hsg. mit Adelbert Reif, München 1988, Wirtschaftsverlag  
Langen-Müller/Herbig)

### **Die Kampagne**

(Hsg. mit A. Khol, G. Ofner, München 1987, Herbig)

### **Mut zum Morgen**

(Hsg. mit Adelbert Reif, München 1987, Wirtschaftsverlag  
Langen-Müller/Herbig)

### **Die Vereinigung Österreichischer Industrieller**

(Wien 1980, Signum)

## LITERATURAUSWAHL

*Fritjof Capra*

### **Das Tao der Physik**

Bern, München, Wien 1983 (Barth)

*Fritjof Capra*

### **Wendezeit**

Bern, München, Wien 1986 (Scherz)

*Fritjof Capra*

### **Das neue Denken**

Die Entstehung eines ganzheitlichen Weltbildes im  
Spannungsfeld zwischen Naturwissenschaft und Mystik.  
Begegnungen und Gespräche mit führenden Geistes-  
und Naturwissenschaftlern der Wendezeit.  
Bern, München, Wien 1987 (Scherz)

*Albert Einstein*

### **Mein Weltbild**

Berlin 1964 (Ullstein)

*Amitai Etzioni*

### **Jenseits des Egoismus-Prinzips**

Ein neues Bild von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft,  
Stuttgart 1994 (Schäffer-Poeschel)

*Amitai Etzioni*

### **Die Entdeckung des Gemeinwesens**

Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm  
des Kommunitarismus  
Stuttgart 1995 (Schäffer-Poeschel)

*Theo Faulhaber*

### **Thesen zu einem Holistischen Management**

in: Conturen Nr. 2/2003, Wien

*Erich Fromm*

### **Haben oder Sein**

Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft.  
Stuttgart 1976  
(Deutsche Verlags-Anstalt)

*Jean-Marie Guéhenno*  
**Das Ende der Demokratie**  
München 1994 (Artemis)

*Werner Heisenberg*  
**Physik und Philosophie**  
Berlin 1973 (Ullstein)

*Friedhelm Hengsbach:*  
**Abschied von der Konkurrenzgesellschaft**  
Für eine neue Ethik in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.  
München 1995 (Knaur)

*Ivan Illich*  
**Selbstbegrenzung**  
Eine politische Kritik der Technik  
Reinbek bei Hamburg 1975 (Rowohlt)

*Hans Jonas*  
**Das Prinzip Verantwortung**  
Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation.  
Frankfurt/M. 1984 (Suhrkamp)

*Hans Jonas*  
**Technik, Medizin und Ethik**  
Praxis des Prinzips Verantwortung  
Frankfurt/ M. 1987 (Suhrkamp)

*Matthias Karmasin*  
**Ethik als Gewinn**  
Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie. Konzepte und  
Perspektiven von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Füh-  
rungsethik. Wien 1996 (Linde)

*Joachim Kath*  
**Die Kostenknechte**  
Nieten ohne Innovation. Unternehmen zu Tode rationalisiert,  
München 1994 (Langen Müller)

*Leszek Kolakowski*  
**Falls es keinen Gott gibt**  
München, Zürich 1982 (Piper)

*Hans Küng*  
**Projekt Weltethos**  
München 1990 (Piper)

*Hans Küng*  
**Weltfrieden - Weltreligionen - Weltethos**  
In: Conturen Nr. 4/1993, Wien

*Rupert Lay*  
**Meditationstechniken für Manager**  
Reinbek b. Hamburg 1979 (Rowohlt)

*Rupert Lay*  
**Ethik für Wirtschaft und Politik**  
München 1983 (Langen Müller)

**Rupert Lay**  
**Die Macht der Moral**  
Unternehmenserfolg durch ethisches Management,  
Düsseldorf, Wien, New York 1990 (Econ)

*Fredmund Malik*  
**Führen - Leisten - Leben:**  
Wirksames Management für eine neue Zeit  
Stuttgart, München 2004 (dva)

*Alain Minc*  
**Das neue Mittelalter**  
Hamburg 1994 (Hoffmann und Campe)

*Alain Minc*  
**Globalisierung**  
Wien 1999 (Zsolnay)

*Carlo Mongardini*  
**Die Rolle der Moral und die politische und ideologische  
Krise unserer Zeit im zeitgenössischen Europa**  
in: Theo Faulhaber/ Bernhard Stillfried (Hg): Wenn Gott verlo-  
ren geht. Die Zukunft des Glaubens in der säkularisierten Ge-  
sellschaft, Freiburg, Basel, Wien 1998 (Herder)

*Oswald Neuberger*

**Zum Doppelleben gezwungen**

in: Die Zeit, Nr. 32/1995

*Nitin Nobria*

**Harvard Business School, Boston**

Harvard Business Manager, Oktober 2003

*Wilhelm Röpke*

**Jenseits von Angebot und Nachfrage**

Bern 1979 (Haupt)

*E.F. Schumacher*

**Die Rückkehr zum menschlichen Maß**

Alternativen für Wirtschaft und Gesellschaft.

„Small is beautiful“, Reinbek bei Hamburg 1977 (Rowohlt)

*Morgan Scott Peck*

**Eine neue Ethik für die Welt**

Grundwerte für eine menschlichere Gesellschaft.

München 1995 (Goldmann)

*Peter Sloterdijk (Hg.)*

**Mystische Zeugnisse aller Zeiten und Völker**

gesammelt von Martin Buber.

München 1993 (Diederichs)

*Peter Sloterdijk*

Deutsche Wirtschaftswoche, Nr. 45/1995

*Reinhard K. Sprenger*

**Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation**

Frankfurt/M., New York 1995 (Campus Verlag)

*Norman Stone*

**Gespräch in den Salzburger Nachrichten**

29.4.1994