



Theo Faulhaber

Jahrgang 1949, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, freier Publizist. Begann als Wirtschaftsjournalist bei der Industriellenvereinigung, später Kolumnist und Serienautor der Tageszeitung KURIER (Wirtschaft, Politik, Kultur, Wissenschaft). Begründer der internationalen Veranstaltungsreihe „Forum Schwarzenbergplatz“ (Referenten u. a. Kissinger, Gorbatschow, Stephen Hawking, Dalai Lama), Chefredakteur der Vierteljahresschrift „Conturen“. – Langjähriger Leiter eines gesellschaftspolitischen und eines Wirtschaftsforschungsinstitutes. Gründer und Obmann der TrendConsult, Gründer des HOLOS-Verlages für Ganzheitlichkeit.

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

Bücher/Beiträge: Matrix – Kosmos – Psyche, Basisüberlegungen über Management und Spiritualität, in: Tomaschek/Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft (Kamphausen 2005), Szenarien für die Welt von morgen (gemeinsam mit Anton Pelinka und Klaus Woltron) (NP-Verlag 2004); Auf den Spuren einer Ethik von morgen (Hsg. mit Bernhard Stillfried, Herder 2001); Feuersturm und Morgenröte (Roman, Ibera 1999); Wenn Gott verloren geht (Hsg. mit B. Stillfried, Herder 1998); Mentalitäten und wirtschaftliches Handeln in Österreich (Hsg. mit Ernst Hanisch, Signum 1997); Die Wiederkehr des Spirituellen (1996, Orac)...

Kontakt Mag. Dr. Theodor Faulhaber
c/o TrendConsult
Franz-Keimgasse 48
2345 Brunn am Gebirge
Österreich
office@trendconsult.at
www.trendconsult.at
www.holos.at

Theo Faulhaber

Zeit des Erwachens oder die Chance Holistisches Management

Basisüberlegungen über Management und Weltbild
angesichts der Krise

Kürzlich meinte der sehr sympathische und tüchtige Norbert Zimmermann, seines Zeichens einer der Paradeunternehmer des Landes, bei einer Veranstaltung der Oesterreichischen Nationalbank über „Ethik im Management“ (je weniger Ethik Usance ist, desto mehr „Events“ befassen sich damit), er glaube nicht an eine nachhaltige Wirkung der gegenwärtigen Krise – die in Ansätzen begonnene Wertedebatte werde bald wieder vorbei sein.

Norbert Zimmermann irrt. Die Debatte wird, ebenso wie die Krise, keinesfalls demnächst zu Ende gehen. Im Gegenteil. Beide befinden sich erst am Beginn.

Nun sollen in diesem Beitrag nicht die Ursachen der gegenwärtigen kritischen Wirtschaftslage erörtert werden – dazu stellen die vorliegenden CONTUREN andere Analysen vor. Es gilt, das Ganze zu sehen, den gesellschaftlichen und geschichtlichen Hintergrund, dazu den Zusammenhalt von allem mit allem. Einige der Entwicklungen der letzten zweihundert Jahre bestanden in der steten Beschleunigung, in der Ökonomisierung aller Lebensbereiche, in der Zersplitterung der Bildungsinhalte – man nennt es Expertentum – und in der darauf folgenden „Umwertung aller Werte“ (Nietzsche) im negativen Sinn. (Apropos Experten: Als Noah seine Arche baute und sich auf seine Visionen berief, haben alle Experten vor seinem Wahn gewarnt. Im Zuge der Sintflut sind alle Experten ertrunken, und die weiter lebende Menschheit stammt von einem wahnhaften Visionär ab...). In einer ihrer letzten Ausgaben beschäftigte sich „Die Zeit“ mit der Frage, ob das spezialisierende Studium denn nicht dumm mache, und kommt zu für unser Bildungssystem ziemlich unangenehmen Antworten.

Langsam, aber sicher gewinnt die Analysedebatte der gegenwärtigen globalen Krise an Tiefe. Es geht an die Substanz, wenn der deutsche Schriftsteller Bodo Kirchhoff die allgemeine Infantilität der Tempo- & Spaßgesellschaft beklagt, die aus „großen egozentrischen Kindern“ besteht, die, berauscht von der eingebildeten eigenen Bedeutung, ständig plappern, unterstützt von einer medialen Verwahrlosung, die eine „menschgemachte Betäubung“ nach sich zieht, „die uns immer weniger unterscheiden lässt zwischen Nichtigem und Wichtigem“, und diese Selbstbetäubung erweist sich letztlich auch „die eigentliche Ursache unseres großen bösen Erwachens“.

*Ökonomisierung
aller Lebensbereiche*

*Keine Unterscheidung
zwischen Nichtigem
und Wichtigem*

*Permanente
Hinwendung zum
Unwesentlichen*

Eine ähnliche Haltung nimmt Peter Sloterdijk in seinem neuen Buch „Du musst dein Leben ändern“ ein (er zitiert Rilkes Gedicht über den Torso Apolls). Die ständige Ablenkung von Wesentlichem und die permanente Hinwendung zu Unwesentlichem hält Deutschlands „Starphilosoph“ für eine Hauptcrux unserer Zeit. Konjunkturprogramme versuchen, ein widersinniges System zu erneuern: „Unglaubliche Dinge sind es, die da vorgehen. Dass zum Beispiel der Staat auf dem Gipfel seiner Hilflosigkeit laut darüber nachdenkt, seinen Bürgern Geld zu schenken, damit sie einkaufen gehen. Wir müssen offensichtlich dazu ermahnt werden, das einmal erreichte Verschwendungsniveau um jeden Preis zu erhalten...“ Beispiel Verschrottungsprämie: am wirksamsten wäre es, wenn man den mit deren Hilfe gekauften nächsten Wagen gleich wieder zum alten Eisen würfe, und dann gleich den übernächsten, das steigert das Brutto-Inlandsprodukt am raschesten, Fazit: man sägt am eigenen Ast und jene Stelle, an der man dieser sinnvollen Tätigkeit nachgeht, nennt man Arbeitsplatz. In einer Reihe mit vielen anderen steht Erwin Chargaffs Kritik: wenn der Zwang zu produzieren und zu konsumieren das Ergebnis von 5000 Jahren Menschheitsgeschichte sei, so wäre dies kläglich.

*Man sägt am
Arbeitsplatz am
eigenen Ast*

Vorschau: Wir brauchen eine neue (Aus-)Bildung, vor allem im Management, bauend auf einem neuen (alten?) Weltbild (neuer Wein in alten Schläuchen), auf einer Wiederkehr Humboldts, des Humanismus und der Spiritualität, wenn wir die Krise meistern und in eine positive Zukunft gehen wollen. Dazu liefert der vorliegende Beitrag ein bisschen Erkenntnistheorie, ein bisschen Kosmologie, ein bisschen Theorie und Praxis der Ethik, ein bisschen Verbindung zwischen diesen dreien und deren Beziehung zum Management...

Vorbemerkung

Die verrückte Welt

Diese Welt sei verrückt, hat **Erich Fromm** einmal bemerkt. Und er meinte dies sowohl mental wie geographisch: Der Mensch habe sich von seinem Ursprung entfernt, habe seine Position gegenüber dem Ausgangspunkt *ver-rückt*. 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-rückten Weltanschauung und erwarb ein anderes Welt-Bild.

*Die neue
conditio humana:
Mitgefühl per
Fernsehschirm*

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 oder die brennenden Städte Frankreichs, während unten, im Keller des Schirms, der *newsticker* über die neuesten Aktienkurse über den Schirm läuft... 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. Sie sind von Zukunftssorge gepackt.

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 grundsätzlich? 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?

Matrix bedeutet nicht nur eine bestimmte Tabellenform in der Mathematik. Ich meine damit den Titel des gleichnamigen Science-fiction-Filmes. In der Zukunft haben **Maschinen** die Weltherrschaft angetreten und die Menschen versklavt. Sie halten sie gefangen und gaukeln ihnen mit neuro-bionischen Methoden Trugbilder vor, ähnlich einem Traum. Die Menschen glauben, sie leben ihr Leben, in Wahrheit bewegen sie sich nicht einmal, sondern sind in hoch technisierten Käfigen gehalten. Ihre Körper werden von jenen 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“ sind, eine riesige Bühne, 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 sagt, 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 **Platonsche 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

Die Fragen nach den sechs W des Menschen: Wer, Was, Wann, Wo, Wie und Warum?

Die Vision von Maschinen, welche die Menschen versklaven

Das Schein-Leben als Fernsehshow

Ein Cockpit im Flugzeug als Lebensraum

*Die wahre Welt
als Trugbild*

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 seine 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 **Dschuangdse** 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? –

*Der Traum, ein
Mensch zu sein
oder:
Wie wirklich ist die
Wirklichkeit?*

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 (sie haben also ein eingebautes praktisches Nachtsichtgerät). – Ihnen allen bietet sich die Welt **anders dar**, als sie sich **uns** darbietet. Sie alle haben buchstäblich eine andere **Welt-Sicht**.

*Die unterschiedliche
Sicht auf die Welt*

Wir können **ein erstes Fazit** ziehen: Das, was wir sehen, ist **nicht DIE** Wirklichkeit. Wir sehen nur ein **Bild** dessen, was um uns ist: ein Abbild. Art, Genauigkeit und Güte dieses Bildes hängen von Art, Genauigkeit und Güte unserer Sinnesorgane ab. Unsere Sinne können uns täuschen. Ob jemand, der in der Wüste auf eine ferne Oase zugeht, seine Lage verbessert, bleibt offen – es könnte sich auch um eine Fata Morgana handeln.

*Die Schleier
zwischen uns und
der angeblichen
„Wirklichkeit“*

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 Ge-**

ruchssinn 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 verschiedenen 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 lassen.

Halten wir bei diesem Zwischen-Schritt inne, fassen wir zusammen: Unsere **Sinne** liefern uns nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Unser **Gehirn** liefert uns unterschiedliche Deutungen. Beide sind 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 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“.

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 materiellose Kraft, also Energie. Wir können diese Leere weder sehen noch hören noch tasten noch schmecken noch rie-

Ein und dieselbe Situation wird unterschiedlich wahrgenommen

Die Sinne liefern Ausschnitte der Wirklichkeit, das Gehirn die Interpretation dazu

Der Wahnsinn des Eigendünkels

Täuschungen durch das Bewusstsein

Die Funktion der Energie

Das Un-begreifliche

chen. Und weil wir sie sinnlich nicht wahrnehmen, nicht ertasten können, können wir sie, Sinne und Vernunft hin und her, leider auch nicht begreifen...

*Die körperlose
Verschiebung von
Information*

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 materiellose 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 gleichzeitig mit reagiert, 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 „Zeitfeils“.

*Das Universum
gleich einem
einzigem genialen
Gedanken*

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 der Erscheinungen liegt, also das Wirkliche, würde wissenschaftlichen Methoden nie zugänglich sein. **James Jeans** spricht davon, das Universum gleiche einem einzigen großen genialen Gedanken.

Kosmos und Mythen

*Materie ist
verdichtete Energie*

Fritjof Capra hat seinerseits 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 oder Wellen, die es gibt, „**Superstrings**“, dünnste Fädchen. Sie sind immateriell, 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 Uni-

*Die Welt ist ein
Hologramm*

versum besitzt ein geniales Bewusstsein, behauptet der australische Physiker **Reginald T. Cahill**. Das Universum ist das Umgekehrte, die andere, sichtbare Seite des Seins (und selbst davon sehen wir nur 6 Prozent, denn 94 Prozent, die so genannte dunkle Materie, sind für uns unsichtbar).

Halten wir neuerlich inne. **Wir sind jetzt gedanklich schon sehr weit weg** von dem, was den einzelnen bewegt: den **Manager**, den **Arzt**, den **Beamten**, den **Selbstständigen**, den **Angestellten**. Hat das wirklich etwas mit UNS zu tun?

Wir empfinden das so, weil wir alle, so wie wir sind, uns schon sehr weit vom Ursprung weg befinden:

Das, was uns von der Quelle fortbrachte, war mehr als ein Fortschritt, es war ein Fortsprung: 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 Selbstständige 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 damit **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 tag-träumen 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 gewesen wären. Und vieles von dem, was in und um uns vorgeht, geschieht eigentlich unbewusst. – Alltagsbewusstsein, Traum, Schlaf, Trance, Hellwachheit, Hypnose, Unterbewusstsein: damit haben wir schon sechs, sieben verschiedene Zustände unseres Bewusstseins beschrieben. Und es gibt noch sehr viele mehr... **WIR MÜSSEN VIEL MEHR BEWUSST SEIN, UM UNSEREM BEWUSSTSEIN AUF DIE SPUR ZU KOMMEN.**

*Das Universum
als andere Seite
des Seins*

*Fort-Sprung statt
Fortschritt*

*Die Mutation
des Anderen*

*Fließende Über-
gänge zwischen den
Bewusstseins-
zuständen*

*Bewusstsein und
bewusst werden*

Die Unzulänglichkeiten unserer Vernunft

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 zuwenig bewusst.

Gedanken sind Kraft

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

Lassen Sie mich die bisherigen Überlegungen in zehn Punkten zusammenfassen:

Der Geist geht der Materie voraus

1. Es gibt viele Dimensionen und viele Universen – und ebenso viele Daseinsformen. Die Fantasie der Schöpfung ist grenzenlos. –
2. Innerhalb **unseres** Bewusstseins und Daseins gibt es ebenfalls viele Stufen und Ebenen. Wir kennen davon nur wenige. –
3. Materie ist verdichtete Energie, und Energie ist materiellos. 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. –

Zeit und Wirklichkeit sind eine Illusion

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 kleiner Teil des Geschaffenen. Energie schwingt, Materie ist Energieschwingung der dichtesten Frequenz. Das menschliche Bewusstsein ist auch anderer Frequenzen und damit Daseinsformen fähig. – Daraus folgt

Der Tod ist ein Gerücht

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**).

Viele dieser Punkte basieren auf Gedanken des Parade-Quantenphysikers und Kosmologen der Universität Princeton, **Edward Witten**, sowie auf jenen **Andre Lindes**.

*Kosmologie und
Quantenphysik*

Ist die Warenwelt die wahre Welt?

Wir sind jetzt gedanklich **dichter beim Ursprung**. Wir sind uns einiger Schleier bewusster geworden, bei weitem nicht aller. 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 Mikrokosmos, 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 aus Detailverliebtheit den Blick auf's Ganze verloren.**

*Jeder lebt in
seiner Mikrowelt*

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.

*Der dritte Schleier
der Isis*

NOCH EINMAL:

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 entspricht dem Energiefeld, dem Ozean, vielleicht dem ganzen, vielleicht nur einem Teil davon – der Tropfen ist die Psyche.

Die Ideen vor allem der Kosmologen werden immer phantastischer, wir sprachen schon davon. Wir existieren in vielen Parallelwelten, meint **Stephen Hawking**, und Zeitreisen seien möglich, denn Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bestehen gleichzeitig. Andere Kosmologen halten den Kosmos für einen sich selbst unendlich oft reflektierenden Pentagon-Dodekaeder, 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?

*Der Kosmos als
Würfel-Kugel*

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 einem ORF-philosophicum erklärten der Physiker Pietschmann, der Kosmologe Kanitscheider, der Mathematiker Taschner und der Theologe Pannenbergs, der Mensch wüsste nicht,

*Übergang in eine
andere Daseinsform*

Die zutiefst menschlichen Fragen sind nicht beantwortbar

wie die Welt und er entstanden sind. Wir können die eingangs gestellten **Fragen nach den 6 W** nicht beantworten.

„**Ein Kurs in Wundern**“, ein komplizierter inspirierter Text, drückt dies so aus: „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

Meta-Perspektive auf den Sinn des Lebens

Wo bleibt in diesen Überlegungen das Management, werden Sie 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 verlassen, sich von den Bäumen weg- und dem Wald zuwenden, eine Meta-Position einnehmen, den Blick von oben wählen, die Vogelperspektive.

In unserer **sinn-irritierten 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 – machen wir einen harten Schnitt – lassen Sie mich einige Beispiele nennen:

Denken und Handeln auf unterschiedlichen Bahnen

Werner 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 1.237 Quadratmeter Garten kommt mir das Giftzeug nicht, das ich verkaufe“, erklärt Werner L. Er verkauft Gift, aber streut es nicht auf seinen eigenen Rasen...

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!“

Der Verkauf von Stahlprodukten kann nicht alles sein

Herbert 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 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 gern als *cool* und *clever* geltender Manager gefährden, die *tough* ihrer Wege gehen.

Das coole Image der toughen Manager ist gefährdet

Wer bei diesen Themen allzu oft Nachdenklichkeit zeigt und wider den Mainstream löckert, 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 von der dämonischen Unternehmerpersönlichkeit. 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“.

Zwang zum Doppelleben

Laut dem deutschen Unternehmensberater **Roland Berger** gelten für Unternehmer und Manager „prinzipiell 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“.

Das elfte Gebot für Manager

Das Prinzip Verantwortung – „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 zgedachte 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“.

Der Rückschlag durch die Unterwerfung der Natur

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 spirituellen 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“.

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.

Beschränkung der Macht aus Mut zur Verantwortung

Nichts Neues unter der Sonne: All das ähnelt in etlichen Punkten der Forderung **Ivan Illichs** nach „Selbstbegrenzung“ und auch jener **Eugen Friedrich Schumachers** nach einer „Rückkehr zum

*Rückkehr zum
menschlichen Maß*

menschlichen Maß“, die dieser in Anlehnung an **Leopold Kohr** erhoben hat – „Small is beautiful“ –, ebenso **Erichs Fromms** Fragestellung „Haben oder Sein?“.

Eines der Motive für verantwortliches Handeln ertet 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“.

*Im Zweifel für
die schlimmere
Prognose*

Jonas fürchtet 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“. – 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“.

Wirtschaftsethik und Weltethos

Nennen wir einige weitere Diagnosen:

*Amerika braucht
Heilung*

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. ... Amerika braucht Heilung.“ – 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.

*Konkurrenz und
Kooperation*

Einen „Abschied von der Konkurrenzgesellschaft“ fordert auch der deutsche Jesuit **Friedhelm Hengsbach**. Das „krankhafte Konkurrenzfieber“ müsse von einer Kombination von „Wettstreit und Zusammenspiel“ abgelöst werden. 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 miteinander wettstreitenden Firmen, gesellschaftlichen und politischen Gruppen.

Mehr auf globaler Ebene propagiert der Tübinger Theologe **Hans Küng** sein „Projekt Weltethos“. 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“.

*Für eine neue
Unternehmer- und
Wirtschaftsethik*

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.

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 Schrumpfsstrategien würden Firmen nicht „gesundschrumpfen“, sondern „krankschrumpfen“. Abspeckstrategien würden Mitarbeiter, das angeblich wichtigste Kapital, rascher abbauen als notwendig, dabei gingen Kreativität und Motivation zugrunde. – In dasselbe Horn bläst der Unternehmensberater **Joachim Kath**, wenn er warnt, Unternehmungen würden durch das „zwanghafte Zahlendenken“ der „Kostenknechte“ „zu Tode rationalisiert“.

Zwischen Marktplatz und Tempel

Diese Unternehmen – oder die Firma, der Betrieb – 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.“ – Denkt da jemand auch an die Ich-AG?

Die Historie macht diese Entwicklung nachvollziehbar: 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 Maslowschen 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.“

Mittlerweile haben weitere Generationen die materiell betonte Werteordnung als selbstverständlich akzeptiert und verinnerlicht.

*Theorie und Praxis
klaffen auseinander*

*Das zwanghafte
Zahlendenken der
Kostenknechte*

*Zeit für pure
Egoisten*

*Die Schaffe-schaffe-
Häusle-baue-Mentalität begrub
andere, ebenso
wichtige Werte*

*Der Mensch lebt
nicht nur von
Radios, Autos und
Kühlschränken*

Rückzug des Spirituellen

Das Anderwertige 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. Nicht umsonst sprechen wir von „Konsumtempeln“. Waren frühere Zeiten durch Kathedralen oder Universitäten symbolisiert, so sind das Charakteristikum der Gegenwart Supermärkte und Shopping-Centers.

Das neue, materialistische Mittelalter

Oder denken wir an die allgemeine Zivilisations- und Kulturkritik, so wie etwa der britische Zeithistoriker **Norman Stone**, Oxford, und der französische Spitzenmanager **Alain Minc** unisono ein „neues Mittelalter“ sehen, in dem wir uns bereits befinden. Als Grund dafür orten sie den Vormarsch des Materialismus. Politik, die eigentlich auf Dauer ausgerichtet sein müsste, weil sie langfristig wirkt, erstirbt in materialistischer Kurzlebigkeit, Institutionen trocknen aus, die Bildung verengt sich und versagt ebenso wie die Erziehung. Eine analoge Kritik, wenn auch biologisch begründet, bringt der Verhaltensforscher **Irenäus Eibl-Eibesfeldt** vor, der diagnostiziert, wir alle befinden uns „in der Falle des Kurzzeit-Denkens“.

Redimensionierung des Ökonomischen und Materiellen

Eine Restrukturierung der Werteordnung in Richtung **Redimensionierung des Ökonomischen und Materiellen** fordern inzwischen auch einige 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 kaputt macht... Wenn das Management keine ethische und moralische Verantwortung übernimmt, schadet es dem langfristigen Interesse des Unternehmens und seinem Umfeld“, 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, Kunden und Gesellschaft aufs Spiel zu setzen. „Gefordert sind insbesondere die Vorstandsvorsitzenden und CEOs. Von ihrem Verhalten geht eine enorme Signalwirkung aus“, sagt Maucher.

Die großen Bosse sind gefordert

Selbstverantwortung statt Entlohnungen von außen als Basis der Motivation

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

Einen Ansatz dazu bietet das so genannte holistische (= ganzheitlich-nachhaltige) Management

Einen möglichen Ansatz könnte das so genannte holistische (= ganzheitliche) Management bieten:

Was ist das Neue am „Holistischen Management“? – Das (relativ) Neue ist der Versuch, möglichst viele Aspekte in die Entschei-

dungsfindung einzubauen, also das Ganze zu sehen, nicht nur Teile (grch. **holon** = das ganze). 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 beruht, zurückzunehmen. **Hegel** (1770 – 1831) hat diesen Dualismus als schädlich kritisiert und das Ganze betont, das mehr ist als die Summe seiner Teile, **Kant** ist ebenso dieser Meinung. Sein Kantscher Imperativ beruht auf seinem ganzheitlichen Weltbild: „Handle so, dass die Maxime deines Handelns jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung (*also des Ganzen*) dienen könnte.“

*Ganzheitliches
Weltbild*

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 das alte Weltbild des Menschen. 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. Es ist Basis für eine neue Management-Aus- und Weiterbildung, und des so genannten „**Scientific Leadership**“. Siehe Lothar Schäfer, der uns zeigt, „wie uns die Quantenphysik zur Transzendenz führt“, siehe Martin Bojowald, der mit seinen neuesten Vermutungen eines zyklischen Universums all unseren Hochmut relativiert...

*Einbindung der
Spiritualität*

Vor allem die Entwicklung der Umweltsituation der Erde hat dazu geführt, dass auch Unternehmen und Staaten die Notwendigkeit erkennen **müssen**, 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. Holistische Lehrinhalte auf dem Managementgebiet vertritt auch das California Institute of Integral Studies in SFO.

*Auch biologische
Kreisläufe in
das Management
einbeziehen*

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. 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 jeden, ja buchstäblich **um das Ganze**.

*Keine Zukunft für
eindimensionale
EGO-Manager*

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: natür-

*Ökonomische Werte
sind gleichrangig
mit anderen,
nicht wichtiger*

lich 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 **Spezial-Instrumentalisten** führt (auch wenn er sich selbst an diese seine Theorie in der Praxis nicht ganz hält).

*Erweiterung des
Blickwinkels*

Jedes Handeln ist werte-orientiert. Werte ergeben sich aus dem Weltbild, das Welt-Bild ergibt sich aus Bild-ung. Daher ist es wichtig, dass der Manager seinen Blickwinkel weitet, weil sich sein Umfeld erweitert hat. Ein Mehr an Bildung ist gefragt, nicht nur Verstandeswissen, sondern **seelische Bildung**. Um den wachsenden Anforderungen 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 folgende Wertesystem und auf das daraus beruhende Handeln. Aus diesen **In-Halten** wird **Halt-ung**, wird **innere** Haltung, aus **Wissen** wird **Ge-Wissen**.

*Wissen und
Gewissen*

Der holistische Manager ist sich der Zusammenhänge zwischen Matrix, Kosmos und Psyche bewusst, er handelt danach, nach einem wieder *zurecht*-gerückten, nicht mehr *ver*-rückten Weltbild. Er kehrt, so wie der ganzheitliche Mensch, nach Umwegen heim zu seinem Ursprung.

*Rehumanisierung
der Gesellschaft*

Der Manager der Zukunft handelt ebenso wie der Mensch der Zukunft nicht nur aus der Frosch- oder Ameisenperspektive. Er klettert wie die Ameise hoch in eine übergeordnete Welt, in der von oben gesehen alles ganz anders aussieht als von der flachen Ebene aus. Und ein neues Bewusstsein verleiht ihm, ganz ohne Red Bull, buchstäblich Flügel, aufgrund derer er alles von einer noch viel höheren Warte aus sieht, Zusammenhänge und Zusammengehörigkeiten gewahrt wird, die ihn unsere Scheuklappenbildung nicht einmal erahnen ließen. Und er wird, so wie Gesellschaft als ganze, re-humanisiert...

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