



Theodor Faulhaber, Mag. Dr., Jahrgang 1949, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Publizist. Begann als Wirtschaftsjournalist bei der Industriellenvereinigung, später Kolumnist und Serienautor der Tageszeitung KURIER (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 der Vierteljahresschrift „Conturen“. Seit April 2002 Geschäftsführer von „Austria perspektiv - Ein Institut der Österreichischen Wirtschaft“.

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

Bücher: Gerade erschienen sind „Szenarien für die Welt von morgen“ (gemeinsam mit Anton Pelinka und Klaus Woltron) im NP-Verlag; die 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)

Adresse:

*Dr. Theodor Faulhaber
Austria perspektiv - Ein Institut der
Österreichischen Wirtschaft
Wiedner Hauptstraße 73
1040 Wien, Österreich
theodor.faulhaber@austriaperspektiv.at*

Thesen zu einem „Holistischen Management“

Es gab und gibt 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, Busines-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).

THESE EINS: Was ist das Neue am „Holistischen Management“? - Das (relativ) Neue ist der Versuch, möglichst viele Aspekte/Approaches in die Entscheidungsfindung einzubauen, also das Ganze zu sehen, nicht nur Teile (griechisch *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 im Grunde 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 dienen könnte“ - „Was Du nicht willst daß man Dir tu', das füg' auch keinem anderen zu“.

Nach Kant und Hegel herrschte einige Zeitlang Ruhe um das Holon. In modernerer Zeit wurde der südafrikanische Staatsmann Jan Christian SMUTS (1870 - 1950), Mitbegründer des Völkerbundes, zum Schöpfer des Begriffes des Holismus.

THESE ZWEI: Gleichzeitig erfolgte der Umsturz im Weltbild der Physik durch die Relativitäts- und die Quantentheorie. Einstein, Planck, Heisenberg, Schrödinger & Co. stürzten die Newtonsche Mechanik vom Podest. Alle sprechen von

**Hunderte von
Management-Methoden**

**Möglichst viele Aspekte
in Entscheidungsfindung
einbauen**

**Jan Christian Smuts:
Schöpfer des Begriffes
Holismus**

Re-Spiritualisierung

einer RE-SPIRITUALISIERUNG, von einem Ende des bisher materialistisch dominierten Weltbildes. Dieses neue Weltbild sprengt die Grenzen unserer Vorstellungen.

Was hat das alles mit „Management“ zu tun?

THESE DREI: Vor allem die Entwicklung der Umweltsituation des Planeten Erde hat dazu geführt, dass auch viele Unternehmen und Staaten die Notwendigkeit erkannten, den Blick über ihre Bereiche hinaus zu richten. Man denke etwa an Schmidheiny's Gründung des Business Councils for Sustainable Development, man denke an die verschiedenen internationalen und nationalen Initiativen in Richtung Nachhaltigkeit.

Internationale Initiativen in Richtung Nachhaltigkeit

Pionierfunktion: Allan Savory Center for Holistic Management

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). Das Center hat ein Lehrbuch herausgegeben: *Holistic Management. A New Framework for Decision Making*. Island Press, 1998. ISBN 155963488X. Holistische Lehrinhalte auf dem Managementgebiet vertritt auch das CIIS/ California Institute of Integral Studies (www.ciis.edu).

THESE VIER: 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.

Eine Bildungs- und Weltbildoffensive

THESE FÜNF: 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/Approaches berührt sind, geht das Zeitalter des eindimensionalen Managers und des EGO-Managers in der EGO-Gesellschaft zu Ende.

Es geht um SOWOHL – ALS AUCH

THESE SECHS: Das heißt aber eben auch, dass er nicht nur die jetzt dominanten ökonomischen Werte zu berücksichtigen hat, sondern auch andere: ökologische, soziale, ethische und sogar spirituelle Werte (Werner Herzog). 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 auch um die anderen.

THESE SIEBEN: 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 (Führen - Leisten - Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, dva).

Es gilt: interdisziplinäres, vernetzt-systemisches, ganzheitliches Denken. Der jüngst verstorbene Frédéric Vester hat einen ähnlichen Ansatz seit einem Vierteljahrhundert vertreten.

THESE ACHT: 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. 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.

THESE NEUN: In den letzten Jahren sind sicherlich viele Schritte in die richtige Richtung unternommen worden - siehe etwa auch die Bemühungen um eine Corporate Social Responsibility (www.csr-austria.at/ Wirtschaftlicher Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung).

Entscheidend für die Zukunft wird sein, inwieweit es gelingt, die hehre Theorie noch besser in die Praxis umzusetzen: Wirtschaftsethik und ganzheitliches Denken sind vermehrt in den Manageretagen zu etablieren!

Ervin Laszlo: ein Epochenwechsel

Die Bedeutung ganzheitlichen Denkens für Unternehmer, Manager und Politiker unterstrich der weltbekannte Systemwissenschaftler Prof. DDr. Ervin Laszlo, Gründer und Präsident des Club of Budapest, Autor vieler Berichte an den Club of Rome und zahlreicher wissenschaftlicher Werke anlässlich einer Veranstaltung über „Holistisches (ganzheitliches) Management“ in der Investkredit Bank AG. Der Kapitalmarktbeauftragte der Bundesregierung und ehemalige OMV-Generaldirektor Dr. Richard Schenz betonte die Rolle des Unternehmensführers als richtungweisend für die Gesellschaft. Der Generaldirektor und Vorstandsvorsitzende der Investkredit Bank AG, Dr. Wilfried Stadler, plädierte für den „verantwortungsvollen Unternehmer und Manager“.

Die globalen Probleme der Gegenwart seien in der Geschichte eine bisher einzigartige Herausforderung für die Menschheit, erklärte Laszlo. Dieser Herausforderung sei nur

**Dirigent eines Orchesters
der Spezialinstrumentalisten**

**Ein Mehr an Bildung
ist gefragt**

**Corporate Social
Responsibility**

**Hehre Theorie
in Praxis umsetzen**

**Verantwortungsvolle
Unternehmer und Manager**

**Ervin Laszlo: Die
Betrachtungsweise
muss sich erweitern**

**Manager als
„Balance-Künstler**

**Richard Schenz,
Wilfried Stadler**

**Post-Graduate-Lehrgang
„Holistisches Management
und IT-Science“**

durch ganzheitlich-holistisches Denken zu begegnen, das sich nicht nur an ökonomischen, sondern auch an ökologischen, sozialen, ethischen und spirituellen Werten orientiert. Die Betrachtungsweise müsste sich erweitern und viel mehr Gegebenheiten und Faktoren einbeziehen als bisher. An diesen genannten Werten müssten sich auch Politik und Wirtschaft orientieren, will die Menschheit den derzeit stattfindenden Paradigmen- und Epochenwechsel unbeschadet überleben.

Unternehmer und Manager müssten wahre Balancekünstler sein, wollten sie all den Anforderungen entsprechen, die gegenwärtig an sie gestellt werden, meinte Richard Schenz. Dem könne man sich bestenfalls annähern, denn die allumfassende Information zu den verschiedenen Fragen gebe es nicht. Wichtig seien Bildung und Ausbildung der Leader in Wirtschaft und Politik. Wilfried Stadler betonte die gesellschaftliche Rolle des Unternehmers und Managers in der Ökosozialen Marktwirtschaft, die auch soziale und ökologische Dimensionen umfasst. Die Wirtschaft als System sei heute so bedeutsam geworden, dass der Managementausbildung eine immer wichtigere Funktion zukomme.

Die Errichtung eines neuen viersemestrigen Post-Graduate-Lehrganges über - Holistisches Management und IT-Science - (Abschluss mit einem MSc, Master of Science) an der Donau-Universität Krems als bedeutsamen Schritt in die richtige Richtung betonten alle Diskutanten, neben Ervin Laszlo, Richard Schenz und Wilfried Stadler auch KR Prof. Friedrich Macher, Generaldirektor der Kühne & Nagel GmbH sowie Dr. Michael Eyett von der Stabsabteilung Strategisches Management der voestalpine. Der Moderator der Veranstaltung und Leiter des Lehrganges, Dkfm. Heinz Pechek, wies auf die international einzigartige Fakultät des Lehrganges hin, die neben Ervin Laszlo auch Fritjof Capra, Hans Peter Dürr, Jagdish Parikh, Herbert Pietschmann, Rüdiger Dahlke, Gerhart Bruckmann, Johannes Huber, Robert Trappl und zahlreiche international renommierte Wissenschaftler und Experten umfasst (www.donau-uni.ac.at/holm).