

RUPERT LAY

# Manager zwischen Egoismus und Weisheit

Drei Beiträge über Weisheit,  
Wertschöpfung und Egoismus

Ronneburger Texte



## Ronneburger Texte

*Die Ronneburger Texte erscheinen in lockerer Folge zu Themen des sozialen, politischen und kulturellen Lebens.*

## Biografisches zu Prof. Dr. Rupert Lay SJ

Rupert Lay wurde am 14. Juni 1929 in Drolshagen im Sauerland geboren.

Nach seinem Abitur in Olpe trat er 1952 in den Jesuitenorden ein.

1954 begann seine Studienzeit.

- Philosophie und Psychologie in München,
- Theoretische Physik und Theologie in Frankfurt,
- Theoretische Physik, Psychologie und Philosophie in Bonn.
- Später studierte Lay berufsbegleitend Betriebswirtschaft an der Universität Hagen.

1960 wurde Rupert Lay zum Priester geweiht.

1964 begann er zunächst als Dozent und nach seiner Habilitation 1965 als ordentlicher Professor an der Philosophisch-Theologischen Hochschule St. Georgen in Frankfurt/M. Philosophie und Wissenschaftstheorie zu lesen.

1967 eröffnet Rupert Lay eine psychotherapeutische Praxis. Wenig später beginnt er mit seinen Kursen für Manager.

Seit 1959 schrieb Rupert Lay über 40 Bücher und über 200 Artikel in Zeitschriften, Lexika, Festschriften etc.

Jedes Jahr hält Lay zahlreiche Vorträge.

Nach Erscheinen seines Buches „Nachkirchliches Christentum. Der lebende Jesus und die sterbende Kirche“ 1995 wurde Rupert Lay von seinem Orden mit einem Interviewverbot belegt. Lay lebt heute abwechselnd in Frankfurt/M, wo er seine psychotherapeutische Praxis unterhält, und im Odenwald.

Manager zwischen Egoismus und Weisheit  
Drei Beiträge über Weisheit, Wertschöpfung  
und Egoismus

Rupert Lay

ISBN 3-932300-11-4

© 2003 Ronneburger Kreis, Büdingen

Redaktion: Irmgard Huesmann

Druck und Bindung: Dietz Druck Heidelberg

# Inhalt

*Rudolf Jansche*

Vorwort 9

*Rupert Lay*

Von der Information zur Weisheit 13

• Das richtige Verstehen und ... 14

• ... das richtige Erklären 15

• Die zwei Welten in uns 16

• Gewißheit ist nicht Wahrheit 18

• Das Leben mehren 19

• Risiko Erfahrungswissen 21

• Wissen verankern 22

Der Beitrag des Managements zur  
Wertschöpfung im Unternehmen 25

• Führen nach ethischen Grundsätzen 27

• Aufbau eines Vertrauensverhältnisses 29

• Mentale und geistige Mobilität 31

• Die Werte des anderen 32

• Gutes Betriebsklima 34

• Sinnvolle Unternehmens-Strukturen 36

• Transparenz durch Information 36

• Eine Externalitäten-Bilanz 37

• Aus Führungskräften Führungs-  
persönlichkeiten machen 39

Gibt es eine Ethik der Egoisten?	41
• Das logische und das transzendente Ich	42
• Vielfältiger Egoismus	44
• Die Einsamkeit des Egoisten	46
• Das Ich zum Zweck	47
• Was ist Glück?	50
• Das Problem konstruktivistisch angehen	52
• Vom Geist des Habens	54
• Das Biophilie-Postulat	56

## Anhang

Bücher von Rupert Lay	58
Der Ronneburger Kreis	62
• Veröffentlichungen des Ronneburger Kreises	64
• Unsere Themen	68

# Vorwort

In seinem Buch „Die Macht der Unmoral“, das den Untertitel „Die Implosion des Westens“ trägt, beschreibt Rupert Lay die Unmoral politischer Strukturen. Das war 1993. Drei Jahre später prognostiziert Lay das Ende der Neuzeit, die an den drei unbeherrschbar gewordenen Institutionen zugrunde geht: Markt, Staat und Naturwissenschaften (mit Technik). „Diese zwingen Menschen ihre Gesetze auf, und die sind nicht länger kompatibel mit den Werten der Neuzeit. Also gehen diese zugrunde und reißen die unbeherrschbar gewordenen Institutionen mit sich in den Abgrund. Uns bleibt das Warten auf das Neue.“

Das Neue lehrte den Westen das Fürchten. Die Menschen erlebten am 11. September 2001 die endgültige Ankunft des globalen Terrorismus, als die Türme des World Trade Centers in sich zusammenstürzten. Mögen 1993 Menschen über die Prognosen des Rupert Lay noch ungläubig die Köpfe geschüttelt haben, so ist heute festzustellen, daß wir dem Ende der Neuzeit ein gutes Stück näher gekommen sind, denn auch die immer schneller und weiter globalisierende Wirtschaft blieb nicht hinter einer falschen Politik zurück. Waren in der Bundesrepublik Politiker aus Gründen des Machterhalts oder der Machtgewinnung vor allem darauf aus, den Menschen einzureden, daß soziale Besitzstände bewahrt, wenn nicht gar gemehrt werden könnten, so war in der Wirtschaft, ausgehend von den USA, das Shareholder-Value-Prinzip zum neuen Paradigma erhoben worden.

1986 schrieb der Amerikaner Alfred Rappaport in seinem Buch „Shareholder Value“: „Die Bereitstellung maximaler Eigentümerrendite mittels Dividenden und Kurswertsteigerungen ist die fundamentale Zielsetzung eines Unternehmens.“ Alles, was davon ablenkt, ist schädlich.

Aktionäre und Analysten erwarteten fortan von den Unternehmen Jahr für Jahr möglichst hohe Dividenden bei gleichzeitig steigenden Aktienkursen. Eine Zeit lang lief alles sehr gut, aber inzwischen kennen wir das traurige, vorläufige Ende. Sowohl der Staat als auch die Wirtschaft gerieten in die Krise. Das Sozialsystem wurde unbe-

zahlbar und steht vor dem Zusammenbruch.

Die Börsen verstanden das Shareholder-Value-Prinzip ebenso wie die Aktionäre kurzfristig anstatt längerfristig und die Manager in den Unternehmen versuchten die Erwartungen der Financial Analysts von Jahr zu Jahr und in vielen Fällen von Quartal zu Quartal zu erfüllen: steigende Dividenden und steigende Aktienkurse. Wo Gewinne und Dividenden ausblieben, wie z.B. in vielen Unternehmen der „New Economy“, wurden die Aktionäre durch phantastische Kursgewinne mehr als entschädigt. Wer das eine oder das andere nicht schaffte, hatte als Manager ausgedient. Nach einem beispiellosen Boom, der Aktionäre und viele Manager immer gieriger werden ließ, kam der Absturz.

Schnell wurde in vielen Unternehmen, Banken und selbst bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften die ethische Deckenbeleuchtung ausgeknipst, um durch Bilanzmanipulationen und andere kriminelle Akte die eigenen Taschen gefüllt zu halten.

Die Ursprünge dafür reichen weit zurück.

Der englische Moralphilosoph Adam Smith (1723-1790) gilt als Vater des homo oeconomicus. Nur wenn jeder egoistisch seinen eigenen Nutzen verfolgt, kommt es zum größtmöglichen Wohlstand des ganzen Volkes. Der egoistische, rationale Nutzenmaximierer ist bis zum heutigen Tag das Standardmodell der modernen Wirtschaftswissenschaft. Es hat sich mit beachtlicher Geschwindigkeit über den ganzen Globus verbreitet und führt in seiner letzten Konsequenz zu einer Entsolidarisierung der Gesellschaft. Wenn jeder nur kurzfristig und kurzfristig seinen Vorteil sucht, verlieren am Ende alle Beteiligten. Das läßt sich zwar aus dem bekannten Beispiel des Gefangenendilemmas ableiten, aber das Umdenken und die Veränderung des allgemeinen Bewußtseins vollziehen sich nur allmählich.

Wohin sollen sich nun Manager in dieser turbulenten, unübersichtlichen Zeit des Dazwischen orientieren? Krisen beinhalten bekanntlich neben Risiken immer auch Chancen, und die gilt es zu nutzen.

Rupert Lay, Priester, Philosoph, Psychotherapeut, Betriebswirt und Unternehmensberater, gibt in seinen drei Beiträgen über Egoismus,

Weisheit und Wertschöpfung keine Patentrezepte, sondern jene Orientierung, die auf die aktive Mitarbeit des Orientierung Suchenden angewiesen ist. Ihm geht es um die Reflexion des eigenen Verhaltens und Handelns, um die einzuübende Selbstdisziplin und um die positive Veränderung und Weiterentwicklung von der häufig deformierten Führungskraft zur Führungspersönlichkeit, die unsere Wirtschaft mehr denn je braucht.

Der Ronneburger Kreis hat es sich zur Aufgabe gemacht, in einer verworrenen und unübersichtlichen Zeit Anregungen und Orientierung zu geben. Da wir weder in politische, religiöse noch gewerkschaftliche Gruppierungen eingebunden sind und auch nicht um Macht, Einschaltquoten und Auflagenhöhen kämpfen müssen, können und wollen wir es uns leisten, den Menschen im Getöse der über sie hereinbrechenden Informationskaskaden wegweisende Impulse aus erster Hand zu bieten.

Rudolf Jansche  
Vorsitzender des Kuratoriums



RUPERT LAY

# Von der Information zur Weisheit

## Wege und Irrwege

*Wiedergabe eines Vortrags auf der Ronneburg 2002*

Ich bin mir nicht ganz sicher, ob wir schon so lange Irrwege gegangen sind, daß die Weisheit unter uns verstorben ist. Täglich sind wir einer Menge an Informationen ausgesetzt. Schauen Sie sich eine gute Zeitung an: Sie werden sehen, daß Ihnen nur etwa ein Zehntel der Informationen etwas sagen. Es gibt nur wenige Menschen, die von Informationen so beeindruckt werden, daß ihre Neugier geweckt wird, gierig auf etwas Neues hin. Diese Neugier ist sicher der positive Ansatz, der in unseren Jahrzehnten leider dazu geführt hat, daß wir Irrwege gegangen, in die Irre gegangen, in das Irren hineingegangen sind. Und ein Gutteil dieser Irrtümer, in die wir hineingegangen sind, stammen aus der Überinformation, mit der uns unsere Massenmedien täglich zumüllen und durch das, was wir auch sonst noch alles hören und sehen. Wenn Sie zum Beispiel fünf Kilometer spazieren gegangen sind, dann haben Sie eine Menge von Informationen gesammelt, die hoffentlich schön waren. Aber wenn Sie an einem Tag 500 Kilometer im Auto fahren, dann sind Sie Irrwege gegangen, zumindest was Ihre Informations-Verarbeitung betrifft, selbst wenn Sie Ihr geografisches Ziel erreicht haben sollten. Aus Mangel an Weisheit fällt es uns sehr schwer, Wege von Irrwegen zu unterscheiden. Sehr oft wissen wir nicht: Sind wir auf dem rechten Weg oder sind wir auf einem Irrweg? Wohin führen uns unsere Gedanken, unsere Gefühle, unsere sozialen Bezüge? Sind dies alles Wege, oder befindet sich darunter auch ein Irrweg? Diese Fragen sollten wir tatsächlich einmal gründlich bedenken.

Denn die Informationen, die uns alltäglich überkommen, überschütten, überfallen, uns in das Unwesentliche zu stoßen drohen, sind die Grundlage unseres persönlichen Menschseins, das gekennzeichnet ist – und darin unterscheiden wir uns voneinander – durch die Menge der Erklärungen, die wir zur Verfügung haben, aber auch durch die Art der Erklärungen und die Weise des Verstehens. Unser

Personsein, das heißt wer wir sind, entscheidet sich letztlich durch das, was wir verstehen und verstehen können, erklären und erklären können. Das Unerklärliche und Unverständliche bleibt draußen.

All der Rat und Unrat an Informationen, Verstehen und Erklären, den wir im Laufe der Schulzeit bis zum heutigen Tag in uns aufgenommen haben, das alles befindet sich eher an der Oberfläche, an der Grenze zum Unerheblichen. Was verstehen wir denn eigentlich noch? Das Verstehen setzt ja voraus, daß wir zunächst Signale empfangen, sei es von Personen oder Massenmedien oder woher auch immer, und anschließend diese Signale zu Informationen verarbeiten.

## Das richtige Verstehen und ...

Verstehen wir eigentlich noch einen Menschen? Es gibt nur wenige Menschen, die in der Lage sind, einen einzelnen anderen Menschen zu verstehen, weil dieses Verstehen voraussetzt, daß ich nur das vom anderen und im anderen verstehen kann, was ich auch in mir selbst verstehe. Alles andere ist mir irgendwie unverständlich oder es siedelt zumindest am Horizont des Unverständlichen.

Und nun kommt es dazu, daß dieses Verstehen, das wir durch Informationsaufbau erworben haben, mit allem möglichen Unrat verseucht worden ist. Wir haben schon gehört, was uns die Massenmedien alles so berichten. Wer von uns kann schon den Krieg in Palästina verstehen? Wer von uns kann einen Fehltritt des Präsidenten der Vereinigten Staaten verstehen? Wer von uns kann den 11. September verstehen? Alles ist uns unverständlich. Es gäbe zwar Methoden, zum Beispiel den Krieg in Palästina in kurzer Zeit zu beenden. Wenn nämlich die USA keine Gelder mehr schickten und auch den Privattransfer von Dollars nach Israel unterbänden – der Krieg wäre dann innerhalb kurzer Zeit zu Ende. Aber wir wissen nicht, was das für Folgen in den USA hätte. Warum kann der Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika nicht einen solchen Weg gehen? Darüber wird nichts berichtet. Darüber erhalten wir keine, zumindest keine zutreffenden Informationen.

Alles Wesentliche bleibt uns fast unverständlich. Aber das Nebensächliche bleibt uns im Gedächtnis haften. Das verstehen wir oder glauben es zu verstehen. Und wenn wir einmal fragen nach dem Wichtigsten, was wir verstehen sollten, nämlich den Menschen neben uns oder in uns, dann sollten wir wissen, daß wir selbst den Menschen in uns auch nicht immer verstehen. Jeder von uns hat ein Bild von sich. Das verstehen wir vielleicht, weil es unser eigenes Geschöpf ist. Aber können wir einen anderen verstehen? Vielleicht gelingt es in der Psychoanalyse, einen Menschen und seine wichtigsten Motive annähernd zu verstehen. Aber wir verstehen eigentlich immer nur die Oberfläche, das heißt seine Handlungen: seine Tat-Handlungen, seine Wort-Handlungen, seine Ausdrucks-Handlungen. Das sind die drei Typen von Handlungen, die wir normalerweise unterscheiden. Die können wir vielleicht verstehen, indem wir uns vorstellen, wir wären in der gleichen Situation wie der andere. Dann wüßten wir, was in ihm vorgeht. Bestenfalls verstehen wir uns immer nur selbst.

Und aus diesem Käfig unseres Selbst können wir schon allein deshalb nicht ausbrechen, weil unser Großhirn ein selbstreferentielles System ist, das sich aus den Signalen, die von außen kommen, seine Konstrukte aufbaut, etwa durch die Sinneseindrücke, oder auch durch Signale, die von innen kommen, zum Beispiel Schmerzen, Trauer, Emotionen gleich welcher Art. Signale, die von innen oder von außen kommen, werden von unserem Gehirn auf eine ganz spezifische, nur uns eigene Weise zu Informationen verarbeitet.

### ... das richtige Erklären

Die andere der beiden wichtigsten Funktionen unserer Vernunft ist das Erklären. Wie fahrlässig gehen wir damit um, das Handeln anderer Menschen und unser eigenes – dieses natürlich entschuldigend – zu erklären. Wie fahrlässig gehen wir damit um, Erklärungen zu geben, ohne diese begründen zu können.

In den drei großen Wissenschaftsbereichen Handlungswissenschaft, Naturwissenschaft, Historisch-Hermeneutische Wissenschaft haben

wir uns daran gewöhnt, bestimmte Erklärungen zu geben, die wir entweder Theorien, Modelle oder Geschichten nennen und wissen, daß diese niemals wahr, niemals am Ende sind und niemals zum Ende kommen werden. Aber im alltäglichen Erklären glauben wir, daß unsere Erklärungen stimmig sind. Und wenn ein Mensch andere Erklärungen für ähnliche oder gleiche Sachverhalte hat, halten wir ihn entweder für dumm, für ungebildet oder für nicht informiert. Würde er nur über unsere Informationen verfügen, dann müßte er eigentlich zur gleichen Erklärung kommen. Tut er aber nicht. Und zwar aus einem einfachen Grund: Weil Verstehen und Erklären in einer für uns – auch wissenschaftstheoretisch – noch nicht klaren Weise aufeinander bezogen sind.

Verstehen und Erklären sind zwei Pole unserer Intellektualität. Wie sie aber aufeinander bezogen sind, ist uns unerklärlich. Wir wissen nicht, und das macht die Sache so kompliziert, welche Handlungsfolgen eigentlich Fehlverstehen und Fehlerklärungen haben.

Unser Verstehen und unsere Erklärungen entsprechen vielfach nicht der realen Welt, so wie sie – unabhängig von unserem erkennenden Selbst – ist. Es ist eine ganz andere Welt. Wir leben in einer Welt, die in der Sprache der Physik eine virtuelle Welt ist. Das ist nicht dasselbe, was man in der Informatik unter virtuell versteht. In der Physik verstehen wir unter virtueller Welt, daß dieser entscheidende Sprung vom Signal zur Information durch eine Gehirnaktivität erzeugt wird, die in so extremer Schnelligkeit vor sich geht, daß wir sie kaum in Zahlen ausdrücken können.

## Die zwei Welten in uns

Wir leben in zwei Welten: in der realen, also der Welt der Signale, und in der virtuellen, die zustande kommt durch die Verarbeitung der Signale durch die oberen Schichten der Großhirnrinde, die dann weiter arbeitend daraus die wichtigen Informationen des Verstehens und Erklärens erzeugen.

Es ist ziemlich wichtig zu wissen, daß das zwei Welten sind, die zunächst einmal gar nichts miteinander zu tun haben. In der Fach-

---

sprache würde man sagen, die eine Welt gehorcht der Welt der Signale (Newton), die andere der Welt der Informationen (Heisenberg), die außerhalb der mechanischen Welt liegt. Die Heisenberg'sche Welt ist eine virtuelle Welt. In der Physik können wir sie beobachten, wir können sie erfahren, wir können sie unter anderem am Lambshift auch physikalisch nachweisen. Es gibt diese virtuelle Welt. Aber für uns wäre sie unerfahrbar, wenn wir uns nicht davon überzeugen könnten, daß dieser entscheidende Sprung vom Signal zur Information der Sprung aus der Welt der Signale in die virtuelle Welt ist. Die primäre Informationserzeugung, die auf diese Weise entsteht, bindet unsere Hirntätigkeit zu anderen größeren Gebilden zusammen. Auf diese Weise entstehen Informationen im engeren Sinn des Wortes, Informationen, die sich im Verstehen und vor allen Dingen auch im Erleben oder Erkennen niederschlagen.

Sie sehen, daß dieser uns nur spezifisch gegebene Mechanismus, der die Grundlagen zum Informationsaufbau legt, von Mensch zu Mensch völlig verschieden ist. Das kann man leicht erkennen zum Beispiel am EEG oder auch noch besser am Positronen-Emissions-Tomographen (PET). Jeder Eindruck, der durch die Sinneswelt kommt, oder jeder Eindruck, etwa der emotionale, der aus unserer Psyche kommt, wird von jedem Menschen anders verarbeitet. Und es gibt nicht zwei Menschen, die unter demselben Wort dasselbe verstehen oder dieselbe Erklärung abgeben, wenn sie nicht gerade Theoretische Physiker sind und in einer Sprache sprechen, in die hinein sie primär sozialisiert worden sind.

Was sind das für Aussichten, diese Inflation von Informationen, die unser Verstehen und unser Erklären zu verderben drohen. Was ist das für eine Welt, in der der Überfluß an Informationen keinen Raum mehr läßt für das, was wir Weisheit nennen. Wir haben eine viel zu große Menge an Sachinformationen, und was uns dann noch fehlt, können wir uns aus dem Internet herunterladen. Wir haben auch eine Menge an Erfahrungswissen, Informationen, die aus unseren vergangenen Erfahrungen kommen und deshalb veralten. Aber was wir – und zwar in fataler Weise – nicht mehr haben, ist Lebenswissen, Weisheit.

## Gewißheit ist nicht Wahrheit

Wie kann ich von der Information zur Weisheit kommen? Ein wesentlicher Schritt dahin ist sicher, Irrwege zu vermeiden. Das bedeutet an erster Stelle, nichts für wahr zu halten, weil es mir gewiß ist. Also dieser sokratischen Einsicht zu folgen: Alle meine Gewißheiten sind nicht wahr, sind immer vermischt mit Irrtum und Täuschung. Wenn sie nicht gerade trivial sind. „Ich halte hier ein Mikrofon in der Hand“ ist ein trivialer Satz und wird wahrscheinlich unproblematisch von allen Zuhörern so wahrgenommen. Aber gerade in dem Bereich, auf den es ankommt, nämlich des Verstehens und des Erklärens, gibt es keine trivialen Sätze. Da gibt es nur Gewißheiten. Und wenn ich meine Gewißheiten für wahr halte, betrüge ich mich selbst. Denn „gewiß“ heißt, ich kann nicht mehr sinnvoll am Zutreffen eines bestimmten Sachverhalts zweifeln. Das ist mir gewiß. „Wahr“ bedeutet seit Aristoteles etwas ganz anderes, nämlich die Qualität eines Satzes, der sagt, was ist. Das ist eine ganz andere Ebene. Dieses „was ist“ können wir im nichttrivialen Bereich im Verstehen und Erklären niemals erreichen.

Es ist so schade, daß wir Menschen uns oft streiten. Ich meine nicht nur den großen Streit, den Krieg. Ich meine auch den kleinen Streit zwischen Partnern etwa. Warum streiten wir uns? Weil wir davon ausgehen, daß unser Verstehen und unser Erklären an irgendeiner Stelle besser ist als das des anderen Menschen. Wie können wir uns aber dem Verstehen eines anderen Menschen nähern? Einer meiner Freunde hat dankenswerterweise eine längere sprachliche Sequenz in die Kurzform „WEIB“ gefaßt: Ich kann einen Menschen nur verstehen in dem Umfang, in dem es mir gelingt, seine *Werteinstellungen*, seine *Erwartungen*, seine *Interessen* und seine *Bedürfnisse* (WEIB) zu erkennen.

Hier geht es tatsächlich um eine fundamentale und radikale Information. Diese Information ist Weg, und nicht Umweg: das Bemühen, die WEIBs des anderen Menschen zumindest zu ahnen, zu fassen, mit ihm darüber zu sprechen, sie zu erkennen und zu verstehen. Man kann das zum guten Teil auch tun, indem man zum Beispiel häufiger und längere Zeit mit einem Menschen spricht, ge-

meinsam handelt, selbst miteinander spazieren gehen kann sehr hilfreich sein bei der Erkenntnissuche: Was sind eigentlich die WEIBs des anderen Menschen, die seine Erklärungen und sein Verstehen führen.

Das ist der einzige mir bekannte Weg, der wirklich zum anderen Menschen führt. Diesen Weg nennen wir Weisheit. Weisheit bedeutet Lebenswissen. Und dieses Lebenswissen ist sicher in der Menge des Sachwissens und des Erfahrungswissens oft untergegangen. Ich kenne nur wenige Menschen, die sich ernsthaft bemühen, weise zu werden.

Weise ist ein Mensch dann, wenn er über Lebenswissen verfügt für sich und andere. Aber über Lebenswissen zu verfügen setzt voraus, daß wir unsere Informationen richtig oder in der Nähe dessen zusammensetzen, was Erklärungen und Verstehen letztlich bedeuten. Weise kann nur der sein, der vom anderen Menschen und von sich selbst die theoretischen und die praktischen Erklärungen sowie das Verstehen des anderen zu deuten versucht, bitte: versucht.

Wenn wir uns nicht einmal selbst verstehen und erklären können, warum wir dieses oder jenes tun – oft genug jedenfalls nicht –, und oft auch erst recht nicht verstehen und erklären können, warum ein anderer Mensch dieses oder jenes tut oder unterläßt, dann sollten wir versuchen, auf dem Weg zur Weisheit den zahllosen Irrwegen, die uns unsere Welt anbietet, auszuweichen und mindestens den Versuch machen, weise Menschen zu werden, also Lebenswissen für uns zu gewinnen.

## Das Leben mehren

Lebenswissen heißt zu wissen, wie man lebt, wie menschliches Leben eher gemehrt als gemindert wird. Ich bin weise, wenn ich mein eigenes Leben durch mein Handeln – Tat-Handeln, Sprech-Handeln, Ausdrucks-Handeln – eher mehre als mindere. Ich bin weise, wenn ich in diesen drei Handlungsweisen auch das Leben anderer Menschen eher entfalte als mindere. Weisheit und Biophilie, also Liebe zum Leben, dürften ganz eng beieinander liegen.

Mit einer experimentellen Versuchsanordnung wurde einmal herausgefunden, wer eigentlich weiser ist, ein Fünfjähriger oder sein dreißigjähriger Vater. Die Aufgabe mußte natürlich einem Fünfjährigen schon verständlich sein. Es war eine relativ einfache Frage: Willst du, daß dein Vater versetzt wird? Dafür haben wir 5000 Mark im Monat mehr. Dann können wir Ferien machen auf den Malediven oder wo du sonst mal gerne hin möchtest. Und wir können dann auch tolle Klamotten kaufen wie deine Mitschüler. Dann brauchst du keine Sorgen mehr zu haben, du kriegst alles. Aber dein Vater kann dann nur noch samstags und sonntags zu Hause sein, und sonst kann er dich mal anrufen, aber mehr ist nicht drin. – Etwa 90 Prozent der Dreißigjährigen haben gesagt, ich nehme den neuen Job an, während rund 90 Prozent der Fünfjährigen gesagt haben, nein, Papa, bleib du besser hier. Ich möchte nicht auf die Malediven, ich möchte, daß du jeden Abend bei mir bist. – Das ist lebensmehrendes Wissen.

Denn es kommt nicht auf das Geld an. Lebensmehrung korreliert nicht signifikant mit Geld. Lebensmehrung korreliert mit der persönlichen Begegnung. Ich kann eigenes und fremdes Leben nur mehren, wenn ich es mit anderen Menschen zusammen mehre, und nicht durch Telefongespräche. Den Ersatz durch Telefongespräche können wir in die Kategorie der Irrwege einordnen, wenn sie wirklich die Funktion haben sollen, die fehlende personale Begegnung zu ersetzen. Denn hier werden Informationen produziert, ohne ihre emotionale Besetzung, zum Beispiel den Gesichtsausdruck, zugleich mit zu interpretieren. Und Informationen ohne emotionale Besetzung gibt es nicht. Diese emotionale Besetzung von Informationen muß letztlich ethisch verantwortet sein. (Inhalt und Ausdruck müssen übereinstimmen, sonst ist der Mensch nicht authentisch.) Und das ist sie nur dann, wenn sie mit der emotionalen Dimension der Biophilie – ich will Leben eher mehren als mindern – bewußt und gezielt besetzt ist. In allen anderen Fällen ist das eine eher sinnlose Information, oder wenn sie sinnvoll sein sollte, Sachwissen vermehrende Information, aber nicht Lebenswissen. Und das, was wir doch in irgendeiner Weise erreichen wollen, ist ja die Vermehrung unseres Lebenswissens, nicht die Vermehrung unseres

---

Sachwissens. Das könnten wir vielleicht noch einem zwanzigjährigen Studenten erklären, daß es jetzt darauf ankäme, sich das erforderliche Sachwissen anzueignen. Lebenswissen könne vorerst dahinter zurückstehen. Das wird vor allem dann notwendig, wenn er eine feste Partnerschaft eingeht. Erfahrungswissen fehlt ihm in diesem Alter ohnehin noch.

## Risiko Erfahrungswissen

Erfahrungswissen ist häufig falsch. In manchen Betrieben, in denen ich beratend tätig bin, habe ich gesehen, daß aufgrund von Erfahrungswissen entschieden wurde nach dem Motto: Das haben wir immer so gemacht, also machen wir es auch weiter so. Das Erfahrungswissen sagt uns, was richtig ist und was falsch, was gut und böse ist und so weiter. Und die Entscheidungen, die auf diese Weise zustande gekommen waren, waren in aller Regel nicht optimal. Es gab Alternativen, die wesentlich besser gewesen wären, hätte man nur die richtigen Techniken gewählt, zum Beispiel die Diskurs-Technik oder andere Techniken, in denen materielles Erfahrungswissen kaum eine Rolle mehr spielt, sondern Lebenswissen vereint mit Sachwissen.

Erkennen wir bitte den Irrweg, der in der reinen Betonung des Sachwissens unter uns entstehen kann und der viele Partnerschaften zugrunde richtet. Ich weiß, auf A folgt B, oder was auch immer, was soll's denn eigentlich noch. Sollen wir uns in dieser Relation zusammenfinden, sollen wir auf dieser Basis unser Leben gestalten? Nein. Leben gestalten bedeutet Leben mehr, bedeutet also biophile Lebensorganisation.

Gehen wir noch einmal einen kleinen Schritt zurück. Wahrscheinlich können wir jetzt ungefähr definieren, was Information bedeutet. Da gibt es einmal jene Information, mit der man uns überschüttet, die uns im Verstehenkönnen und im Erklärenkönnen langsam vor uns hinstirbt oder doch veröden läßt. Jene Information, die nicht zum Lebenswissen führt, jene Information, die nicht das Sachwissen mehrt. Wir alle müssen zwar über ein bestimmtes

Sachwissen verfügen, aber das Sachwissen, das darüber hinausgeht, das annimmt, bestimmte Erklärungen oder bestimmte Verstehensmuster seien die einzig richtigen, ist sicher das Ergebnis eines oft jahrzehntelang gegangenen Irrwegs.

## Wissen verankern

Information bedeutet zunächst einmal alles, was in uns durch Signale in anthropologischer oder psychologischer Sicht angeregt worden ist. Die Informatik hat eine völlig andere Definition. Information bedeutet hier nichts anderes als ein durch ein Signal auf unserer Großhirnrinde erzeugtes, für Bruchteile einer tausendstel Sekunde existierendes Etwas, das sich an anderes anlagert und im Anlagern an anderes auch konservierbar bleibt.

Wissen entsteht genauso. Wissen können wir im Regelfall nur das, was sich an schon bestehendes Wissen anlagern kann. Etwas, was sich nirgendwo anlagern kann, wird man normalerweise kaum als Wissen verstehen können. Wissen braucht irgend etwas Vorgewußtes, um reicher, um voller, um verständlich zu werden, um aus der Unverständlichkeit herauszutreten.

Wenn Sie selbst einmal versuchen, Ihr Wissen über politische oder ökonomische, soziale oder kulturelle Fragen auf den Punkt zu bringen – was weiß ich eigentlich? –, dann werden Sie sehen, wieviel von dem, was Ihnen an der Oberfläche einfällt, in der Tiefenstruktur angelagert worden ist an irgendein anderes Wissen, das Sie im Augenblick vielleicht gar nicht zur Verfügung haben, dem Sie aber durch einiges Nachdenken wieder begegnen. Das kann sehr früh oder auch relativ spät erworbenes Wissen sein, aber es muß schon Wissen sein, an das sich das neue Wissen anlagert.

Das Wissen, das sich nicht anlagern kann, geht bestenfalls in unser Unbewußtes und treibt da die tollsten Kapiriolen. Wir assoziieren plötzlich Dinge miteinander, die nichts miteinander zu tun haben. Es ist totes Wissen. Wissen, das totgeschlagen worden ist von Informationen, mit denen wir nichts anzufangen wußten. Die Kunst der Informationsverarbeitung – im genannten psychologischen Sinn

von Information – besteht darin, daß wir permanent Angelpunkte suchen und finden, an denen sich unser politisches, ökonomisches, soziales, kulturelles Wissen anlagern kann. Nur dieses angelagerte Wissen, wenn auch mit allen möglichen Gefahren der Täuschung, kann Grundlage sein für unser Lebenswissen. Scheinbares Lebenswissen, das sich nirgendwo angelagert hat und von dem wir uns nur einbilden, wir hätten es uns zu eigen gemacht, verweist wieder auf Irrwege, die nicht nur aus dem Irrtum kommen, sondern immer weiter in den Irrtum führen. Der Mensch verliert seine Authentizität.

Es ist in unserer Verantwortung, unsere Informationen sehr wohl zu selektieren auf solche hin, die unser Wissen in den wichtigen Bereichen des Sachwissens und des Lebenswissens entwickeln. Und es ist ebenso in unserer Verantwortung, unser Menschsein zu entfalten, indem wir lernen, dieses Wissen von dem durch überflüssige Informationen erzeugten Wissen zu unterscheiden. Erst wenn wir das können, hätten wir den ersten großen Schritt auf das Ziel hin getan, weise Menschen zu werden.



RUPERT LAY

# Der Beitrag des Managements zur Wertschöpfung im Unternehmen

*Wiedergabe eines Vortrags in Büdingen 2001*

*Dieser Vortrag wurde kurz nach dem 11. September 2001 gehalten. Unter dem Eindruck dieser Katastrophe wurde Rupert Lay um seine Stellungnahme gebeten. Sie soll dem Leser nicht vorenthalten werden.*

Terrorismus hat es schon sehr lange gegeben. Ich will nur auf einige Terrorismen dieses Jahrhunderts verweisen. Da ist einmal die Ermordung der Kurden durch die Türken, dann aber auch die Ermordung von Millionen Juden durch die Nazis, auch das ist Terrorismus. Dann gab es die Bombardierung von Dresden. Das war keine kriegerische Handlung, weil ausschließlich Nicht-Kombattanten gemeint waren. In der Stadt waren über hunderttausend schlesische Flüchtlinge. Es sind weit über hunderttausend Menschen zugrunde gegangen durch englische und amerikanische Bomben. Und wir haben terroristische Aktionen, und zwar von beiden Seiten – wenn auch unser Herz vielleicht auf der einen oder anderen Seite schlägt –, von Juden und Palästinensern. Es ist eine terroristische Handlung, wenn ich mich selbst töte und den Tod vieler anderer Menschen damit bezwecke. Es ist aber auch eine terroristische Handlung, wenn ich einen Steine werfenden Jungen erschiesse. Auch das sind keine kriegerischen Handlungen im eigentlichen Sinn.

Wir stehen dennoch jetzt vor einer neuen Situation. Vielleicht können wir von den alten Situationen etwas lernen. Was bereitet Terrorismus vor, was muß in Menschen vorgehen, daß sie zu Terroristen werden? Sicher zunächst eine tiefe Abneigung gegen Menschen, die von sich annehmen, sie seien Elite, sowohl die ideologische Elite – also die, die durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Ethnie, einer bestimmten Religion, einer bestimmten Klasse, einer bestimmten Partei kommen kann –, als auf der anderen Seite auch die Leistungs-Elite. In Amerika haben wir beide Eliten, die – auf-

grund dieses auch in beiden Dimensionen elitären Verhaltens – sich manche Feinde schaffen können bei Menschen, die sich als Sub-Elite verstehen, die sich an dieser Elite stoßen, die nicht wissen, welche Funktionen Eliten in unserer Gesellschaft haben, und die Eliten hassen. Wenn wir einmal in uns selbst hineinschauen, dann werden wir vielleicht die eine oder andere Elite auch deshalb nicht leiden mögen, weil sie ihr elitäres Verhalten zu stark herauskehrt.

Der Terrorismus hat eine neue Dimension bekommen, da der Terrorist nicht mehr genau lokalisierbar ist. Die Nazis waren lokalisierbar. Die englischen und amerikanischen Bomber auf Dresden waren es, die Türken sind es in ihrem Völkermord an den Kurden gewesen. Jetzt haben wir ein Netzwerk des Terrorismus, das offenbar weltweit verbreitet ist. Auch Deutschland ist in dieses Netz mit einbezogen, auch mit deutschem Paß in Deutschland wohnende Menschen aus anderen Ländern. Das ist eine völlig neue Situation, und dieses Netz zu zerschlagen ist eine Aufgabe, die eine ganz grundsätzliche Veränderung auch unseres Denkens einfordert. Denn das Nichtverstehen dieses Netzes ist fast gleichzusetzen mit dem Unterstützen des Netzes.

Dieses Netz, das gebildet wird von Menschen, die sich als Gegen-Eliten verstehen, ist viel weiter verbreitet als man meinen möchte. Es ist letztlich das Netz von Menschen, die sich in irgend einer Weise benachteiligt, unterdrückt, nicht wahrgenommen fühlen von Eliten. Wenn das Maß an Ungerechtigkeit und das Maß an mangelnder Zuwendung, an Vereinsamung noch weiter um sich greift, dann sind mentale Terroristen auch unter uns denkbar.

Gerechtigkeit und Toleranz sind die elementarsten Voraussetzungen, die uns alle erfassen müssen, damit wir den Terrorismus überwinden. Die Botschaft, die wir heute zu verkünden haben, gleich wo auch immer wir stehen, in welchem Unternehmen, in welcher Familie, ist die Botschaft, Gerechtigkeit und Toleranz zu leben und nicht nur zu lehren. Wenn uns das gelingt, eine Umkehr des Denkens in Gerechtigkeit und Toleranz bei den Massen zu erzeugen, dann, glaube ich, hat auf die Dauer diese Krake Terrorismus keine Chance mehr zu überleben.

Aber hier wären wir auch schon bei unserem Thema, nämlich den

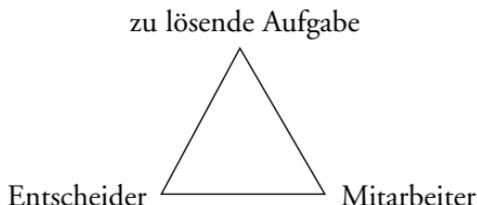
ethischen Aspekten der Wertschöpfung im Unternehmen. Auch hier spielen Gerechtigkeit und Toleranz eine erhebliche Rolle. Auch hier müssen Gerechtigkeit und Toleranz gelehrt und gelernt werden. Auch hier liegen Gerechtigkeit und Toleranz sehr im argen. Wir erkennen mittlerweile eine Art von ökonomischem Terrorismus, der nicht unter dem Titel der Globalisierung läuft. Nein, nichts gegen Globalisierung, aber die so geschehene Globalisierung könnte terroristisch werden, könnte Terror verbreiten, Angst und Schrecken.

\*

Mein Thema ist das Management. Lassen Sie uns darunter der Einfachheit halber Leitende Angestellte verstehen, und unter Wertschöpfung die Menge der Erlöse der nach außen abgegebenen Güterwerte minus Vorleistungskosten für die von außen hereingekommenen Güter. Was kann im Unternehmen konkret geschehen, damit Gerechtigkeit und Toleranz als zwei wichtige und unverzichtbare Ausdrucksformen der Biophilie wirklich werden?

## Führen nach ethischen Grundsätzen

Als erstes das Führen. Was bedeutet eigentlich Führen im Sinne eines ethisch verantworteten, gerechten und toleranten Tuns? Es gibt dieses schöne Bild: Hier ist der Entscheider, hier sind seine Mitarbeiter, hier die zu lösende Aufgabe.



Diese drei bilden eine dialektische Einheit: Wenn sich eines ändert, ändern sich die beiden anderen auch. Aus der Tatsache, daß jemand bei einer bestimmten Aufgabenlösung und mit bestimmten Mitarbeitern ein hervorragender Vorgesetzter war, kann man also nicht schließen, daß er das mit anderen Mitarbeitern und bei anderen Aufgaben auch ist. Es kann, aber es muß nicht sein. Führen bedeutet zunächst den Aufbau eines sozialen Systems möglichst vom Typ Team. Und wer führt gut? Gut im Sinne der innerbetrieblichen Wertschöpfung führt der, der die funktionalen Aufwandsgrößen mindert, das sind Zeitaufwand, Geldaufwand, aber auch emotionaler und sozialer Aufwand, das sind auch alle Formen der psychischen Aufwandsgrößen, die ein Mensch erbringen muß im Unternehmen, die Aufgabe von bestimmten Werteinstellungen. Das alles sind Aufwandsgrößen, die mittelbar oder unmittelbar geldwertig sind.

Zweitens die personale Optimierung. Das bedeutet, daß der Führende nur dann gut führt, wenn er in seinen Führungs-Interaktionen seine eigene soziale und fachliche Performance und die seiner Mitarbeiter fördert. Ein Unternehmen hat im allgemeinen nicht die Fähigkeit und die Bereitschaft, alle Dimensionen des Menschlichen zu fördern – zum Beispiel die musischen oder die sportlichen –, sondern die wirtschaftlich relevanten, und das sind die fachliche und die soziale Performance. Wenn ich die Menschen, mit denen ich zusammen arbeite, und mich selbst fördere, dann kann ich sicher sein, daß ich erstens biophil handele – wobei das ja in einem Unternehmen eingefordert ist –, und zweitens auch früher oder später die funktionalen Aufwandskosten mindere, also auch den ökonomischen Erfolg besser und sicherer erreiche.

Wie der oder die Betreffende das macht, ist völlig gleichgültig. Ich kenne Menschen, die führen wie auf dem Kasernenhof und optimieren trotzdem personal und funktional. Und ich kenne Menschen, die absolut chaotisch führen, die auch funktional und personal optimieren und auf diese Weise nicht nur den Betrieb zu einem erfolgreichen Wirtschaftsunternehmen, sondern auch zu einem systemisch biophilen Gebilde machen. Wenn die Unternehmenskultur so aussieht, daß hier wirklich gefördert wird, dann ist das

biophil. Wenn ein Vorgesetzter nichts tut, um die soziale und die fachliche Kompetenz seiner Mitarbeiter zu fördern, dann ist er ein schlechter Vorgesetzter.

Wenn in den Unternehmen, in denen ich im Aufsichtsrat bin, ein Vorstand die soziale und fachliche Kompetenz der Mitarbeiter nicht fördert, dann bekommt er einen Auflösungsvertrag. Und ich lege auch Wert darauf, daß alle im Unternehmen führend Tätigen diese Doppelzielsetzung unterschreiben: das Senken von funktionalen Aufwandsgrößen und die Entfaltung von personalen Möglichkeiten der Mitarbeiter und der eigenen. Wer diese Optimierung nicht schafft, ist zum Führen ungeeignet. Das müssen alle unterschreiben, zum Beispiel im Hoch- und Tiefbau auch der Polier, ebenso wie der Meister im Maschinenbau. Als nächster Satz steht da: Wer dazu nicht in der Lage ist, hat keine Chancen, im Betrieb weiter aufzusteigen. Und wenn betriebsbedingte Entlassungen notwendig werden, sind diese Defizite zu berücksichtigen.

## Aufbau eines Vertrauensverhältnisses

Die fachliche Optimierung läßt sich mehr oder weniger an der Entfaltung der Begabungen meiner Mitarbeiter messen. Aber was ist soziale Optimierung, wie geschieht sie, wie kann ich sie messen? Als elementare Meßgröße haben wir den Aufbau eines Vertrauensfeldes eingeführt. Wer kein Vertrauensfeld aufbauen kann, ist ein sozialer Krüppel. Bei Befragungen konnten wir feststellen, was – vor allem gewerbliche – Mitarbeiter unter Vertrauen verstehen. Aus zehn aufgelisteten Beispielen sollten sie zwei aussuchen, die ihrer Vorstellung von Vertrauen am nächsten kämen. Am meisten wurde angekreuzt “Wenn ich Mist gebaut habe, kann ich ohne Angst zu meinem Chef gehen und mit ihm darüber sprechen”. – Wenn das in einem Unternehmen so ist, habe ich nicht mehr viel zu tun, dann muß ich bestenfalls noch die Unternehmensstrukturen optimieren, aber nicht mehr die Unternehmenskultur.

Den Aufbau von Vertrauensfeldern nach innen und nach außen halte ich für die wichtigste biophile, Toleranz schaffende und

Gerechtigkeit realisierende Funktion des Führens. Wenn jemand von den Sachverhalten, die zugrunde liegen, nicht die geringste Ahnung hat, ist er natürlich ebenfalls zum Führen ungeeignet. Noch einmal: Er muß in der Lage sein, nicht nur die personale, sondern auch die funktionale Optimierung zu leisten. Beides gehört zusammen, beides muß in einer Mehrzielentscheidung von Fall zu Fall bedacht werden. Es werden sich in jedem Unternehmen Routinen einschleichen, und das ist auch gut so. Diese Routinen erlauben es, so zu handeln, ohne erst lange nachdenken zu müssen. Das sind Selbstverständlichkeiten. Es sinkt ein in die Basic Beliefs, in die Grundüberzeugungen, die das Unternehmensgeschehen tragen. Ein weiterer Punkt, der zeigen kann, wie konkret sich die Biophilie in einem Unternehmen auswirkt, wollen wir anhand der Hard Facts und Soft Facts erläutern.

*Hard Facts*

Kapital

Arbeit

Umwelt

(In einigen Unternehmen

gehört hierzu auch das Anlagevermögen)

*Soft Facts*

Unternehmenskultur

Innovatives Wissen

Mobilität

Führen erfüllt nur dann das Postulat der Gerechtigkeit und der Toleranz, wenn es dazu kommt, diese sechs Faktoren optimal aufeinander zu beziehen und einzusetzen. Wenn ein Faktor fehlt, dann geht es diesem Unternehmen nicht so gut wie es ihm gehen könnte, wenn er vorhanden wäre.

Die Soft Facts sind weitgehend aus dem Blick geraten. Die Unternehmenskultur setzt neben der ökonomischen Verantwortung, die das unternehmerische Handeln bestimmt, immer auch die soziale Verantwortung wenigstens im Sinne des Aufbaus eines Vertrauensfeldes nach innen und außen voraus. Unternehmenskultur hat immer eine ethische und eine ökonomische Dimension.

Das innovative Wissen ist nicht das Wissen. Man sagt ja oft, daß wir in einer Wissensgesellschaft leben. Leider ist das ein irreführender Begriff, denn Wissen liefert mir der Computer in beliebigen

Mengen. Innovatives Wissen heißt: wissen, was in dieser konkreten Situation zu tun ist. Und das kann ich mir nicht aus dem Computer holen. Es ist auch nicht innovativ und nicht kreativ. Kreatives Wissen wird in vielen Unternehmen sehr klein geschrieben, und innovativ ist ein Teil des Kreativen – oder umgekehrt. Unter kreativ versteht man die Fähigkeit, gegen Regeln zu denken, und zwar produktiv, nicht kontraproduktiv. Das geht nicht mit dem Internet, das denkt nicht produktiv gegen Regeln, sondern es “denkt” mit Regeln. Das unterscheidet unser Gehirn vom Computer.

Kreativität und innovative Situationen sind dem Computer nicht völlig vermittelbar, denn dazu gehören unter Umständen alle im Unternehmen Tätigen und ihre psychischen, sozialen und emotionalen Bedürfnisse, die in verschiedener Gewichtung auch noch zu berücksichtigen sind. Das kann ich als Mensch alles tun. Ein Computer kann das nicht leisten.

## Mentale und geistige Mobilität

Schließlich die Mobilität: Da unterscheiden wir die mentale Mobilität, die sehr viel wichtiger ist als die lokale. Die lokale Mobilität ist in Deutschland gleich null. Wenn zum Beispiel jemand irgendwo ein Häuschen gebaut und zwei Kinder hat, die zur Schule gehen, ist seine lokale Mobilität in der Nähe von null, das heißt er ist vielleicht bereit, einen längeren Anfahrtsweg in Kauf zu nehmen, aber vor einem Umzug scheut er zurück.

Um die geistige Mobilität ist es häufig noch schlechter bestellt. Was ich weiß ist gut. Lebenslanges Lernen ist für mich kein Lebensprogramm, sondern das Behalten von Wissen, das Bewahren, vielleicht sogar die Weitergabe des Bewahrten, das kann für mich Lebensprogramm sein. Das gilt auch für manche Professoren. Die geistige Mobilität vieler Professoren ist in der Nähe von null, vor allen Dingen in den sogenannten Geisteswissenschaften. Ich kenne zum Beispiel einen Kollegen, der hat vor etwa 25 Jahren angefangen zu dozieren. Seine Vorlesung hat er einmal ausgearbeitet, und jetzt liest er wörtlich jedes Jahr den gleichen Text vor. – Lebenslanges Lernen

ist eine wichtige Voraussetzung für geistige Mobilität. In dem Augenblick, in dem ich aufhöre zu lernen, bin ich nicht mehr mobil. Daß das alles zu einer besseren Wertschöpfung führt, als wenn ich ausschließlich einen Faktor, etwa den des Kapitals, berücksichtige, bedarf wohl keiner näheren Begründung. Auf diese Weise kann man heute kein Unternehmen mehr führen: wenn keine Unternehmenskultur herrscht, kein kreatives, innovatives Wissen vorhanden ist, die Mobilität gleich null ist, die Umwelt beliebig verbraucht wird, weil sie anscheinend freies Gut ist, und die Arbeiter möglichst kleingehalten und die Arbeiterrechte möglichst reduziert werden.

Der tatsächliche Unternehmenswert – nicht der Wert, der die Summe aller Aktien, das heißt den Aktienwert ausmacht – beruht nämlich darauf, wie diese sechs Faktoren aufeinander zugeschnitten und bestimmt sind.

Welchen der Soft Facts kann ich in meinem Unternehmen noch besser entfalten? Kann ich ein besseres Klima einbringen? Kann ich das fördern, was wirklich – auch personal – zu fördern ist? Die Hard Facts regulieren sich mit eigener Dynamik. Aber die ausschließliche Orientierung am Kapital ist deshalb Unrecht, und zwar schweres Unrecht, weil der Faktor Arbeit die Güter erst produziert, die einen bestimmten Marktwert haben. Nur die Güter interessieren uns hier, wenn wir von Wertschöpfung sprechen. Ein Gut, das keinen Marktwert hat, ist nicht das Ergebnis einer Wertschöpfung. Sie können zum Beispiel ein hochintelligentes Computer-Programm schreiben, das keinen interessiert. Daran haben Sie vielleicht jahrelang gearbeitet, aber der Marktwert ist gleich null.

Diese sechs Faktoren sollten Führungspersönlichkeiten in ihren Unternehmen erfolgreich einsetzen und sie sollten als wesentlicher Inhalt des Führens internalisiert werden. Das muß das Ziel sein.

## Die Werte des anderen

Gehen wir zum nächsten Punkt. Das sind die von einem Freund als WEIBs bezeichneten Werteinstellungen, Erwartungen, Interessen

und Bedürfnisse. Die hängen auch voneinander ab. Wenn eine Meinungsverschiedenheit oder gar ein Konflikt bestehen sollte, müssen wir die WEIBs des anderen kennenlernen, um ihn überhaupt zu verstehen. Was sind seine Werteinstellungen, seine Erwartungen, seine Interessen, seine Bedürfnisse, die ihn zu diesem Ergebnis kommen lassen? Worüber kann man sich dann unterhalten? Nicht etwa oberflächlich über die unterschiedlichen Meinungen, sondern über die verschiedenen WEIBs. Dann kann man sich auch einigen.

Und diese Einigung ist die Grundlage jeder biophilen, auch jeder innerbetrieblichen biophilen Kommunikation. Ich kann sehr viele Konflikte vermeiden, wenn ich die WEIBs meiner unmittelbaren Mitarbeiter kenne. Dann trample ich nicht wie ein Elefant im Porzellanladen herum und trete dem einen in sein Interessentöpfchen, dem anderen in seinen Wertbereich, dem dritten in sein Erwartungsfeld hinein, sondern ich versuche zum Besten des Unternehmens, meine WEIBs mit den WEIBs des anderen abzugleichen. Und das kommunikativ. Wenn Sie das in Ihren Unternehmen machen, werden Sie sehen, daß die Menge der vor allem destruktiven Konflikte rapide abnimmt. Wenn ich meine WEIBs verständlich machen kann und die WEIBs des anderen verstehe, können wir durchaus zu verschiedenen Ergebnissen kommen. Aber wir wissen, warum die Ergebnisse verschieden sind.

Und das ist die Grundlage für ein vernünftiges miteinander umgehen, daß man weiß, wo die Differenzen tatsächlich liegen, und nicht etwa in Bosheit und Dummheit. Die Gefahr heute ist nicht nur der Terrorismus. Neben dem Terrorismus stellt sich eine zweite Gefahrenquelle vor: die Dummheit im ökologischen, politischen, sozialen und kulturellen Bereich. Und Platon hat schon recht wenn er sagt: "Ich bin gegen die Demokratie, weil sie die Herrschaft des Mittelmaßes und der Dummen bedeutet." Das Mittelmaß ist die Gefahr. Und ich denke, daß die Terroristen, wenn sie nicht auf Mittelmaß trafen, während selbst meist hochintelligent, keine realistische Chance hätten. Weil sie keine Mitläufer hätten und kein Feld, in dem sie sich einnisten könnten. Denn das Feld setzt Mittelmaßigkeit voraus.

Die Motivation ist ein weiterer Punkt. Sie ist eigentlich schon gegeben, wenn der Mitarbeiter sich in einem Feld befindet, in dem er seine WEIBs anerkannt fühlt. Es ist in keiner Weise unbedingt notwendig, daß seine WEIBs mit denen seines Vorgesetzten identisch sind. Notwendig ist, daß er sie anerkannt fühlt: Toleranz und Gerechtigkeit auch im Umgang mit fremden oder befremdlichen WEIBs. Es gibt nur einen Grund, intolerant zu sein, und den erleben wir gerade sehr intensiv. Das ist die reaktive Intoleranz gegenüber der aktiven Intoleranz. Und hiermit wird auch die Grenze zwischen einem gerechten und toleranten Verhalten und den jetzigen Formen des Terrorismus gezogen. Ich muß intolerant sein gegenüber aktiver Intoleranz, denn sonst hat Toleranz keine Chance mehr unter uns Menschen.

Es kommt also darauf an, die Intoleranz zu vernichten, nicht den Terrorismus, der in der Intoleranz seine Wurzeln hat. Wenn uns das gelänge, daß wir miteinander toleranter sein könnten, das heißt die WEIBs des anderen zu kennen, ernstzunehmen und wenn möglich auch verstehen zu lernen, dann gäbe es ein Stück mehr Frieden in dieser Welt.

Auch in Unternehmen ist die Motivation weitgehend schon dadurch bestimmt, daß ein Mensch sich in seinen WEIBs, die im Gespräch durchaus modifizierbar sein können, angenommen fühlt, was ihn wiederum motiviert, in diesem Unternehmen an der Verwirklichung des ökonomischen und des sozialen Ziels mitzuarbeiten.

## Gutes Betriebsklima

Als nächstes das Betriebsklima. Alles, was ich eben gesagt habe, gehört zum Betriebsklima. Bevor ich mein BWL-Studium abschloß, habe ich als Theoretischer Physiker die Wissenschaftstheorie der Naturwissenschaften gelehrt. Aber als ich dann erkannte, daß immer mehr die Handlungswissenschaften, die von menschlich miteinander umgehen handeln, unser Denken bestimmen wie Psychologie, Soziologie, Politologie, aber auch Wirtschaftswissen-

---

schaften, habe ich fast ausschließlich Arbeiten über wirtschaftliche Fragen schreiben lassen. Ich habe die Studenten im ersten und zweiten Semester erst einmal gründlich gelehrt, wie man eine Stichprobe zieht, wie man sie verarbeitet, wie man signifikante Korrelationen feststellt. Die nächsten zwei Jahre dienten dann dazu, wie man richtige Fragen stellt, die zu einem statistisch sinnvollen Ergebnis führen, denn es werden zum Teil die dümmsten Fragen gestellt: Fühlen Sie sich wohl im Unternehmen? Fühlen Sie sich zureichend gefördert? Und wenn der Betreffende sich mal geärgert hat und man stellt 14 Tage später die gleichen Fragen etwas verändert, dann bekommt man einen völlig anders ausgefüllten Fragebogen.

Unsere Studenten haben daran gearbeitet, 58 Fragen ausfindig zu machen, das ist der kleinste sich selbst auf Konsistenz und Kohärenz kontrollierende Fragebogen, den ich kenne. Der größte mit 512 Fragen ist der von der Staats-Universität Minnesota – allerdings im wesentlichen zu therapeutischen Zwecken – entwickelte Test.

Mit diesem Fragebogen sind die Studenten in die Unternehmen gegangen und haben festgestellt, wieviel denn nun tatsächlich an emotionalen, fachlichen und sozialen Begabungen zur Erreichung des Unternehmensziels – Aufbau einer ökonomische Verantwortung, Aufbau eines Vertrauensfeldes – realisiert wurde. Bei zehn untersuchten mittelgroßen Unternehmen (zwischen 500 und 1500 Mitarbeitern) waren es gut 28 %.

Wir haben auch gegenkontrolliert, ob die subjektive Vermutung des Betreffenden mit seinen objektiven, tatsächlichen Begabungen übereinstimmt. Dabei kamen wir auf einen Faktor von etwa 56 %, so daß immerhin noch fast die Hälfte der Begabungen vom Unternehmen nicht genutzt werden.

Wir sind sehr streng gewesen bei der Unterscheidung zwischen subjektiven Überzeugungen und den tatsächlichen unternehmensrelevanten Begabungen. Es ist extrem wenig lebensfördernd, einen Menschen so zu unterfordern. Das ist ethisch verwerflich. Das Betriebsklima ist schlecht. Und das ist sehr oft dadurch entstanden, daß die Menschen sich unterfordert oder manche auch überfordert fühlen, sich jedenfalls nicht in der richtigen Position befinden.

## Sinnvolle Unternehmens-Strukturen

Sehr wichtig ist es auch, die Unternehmensstrukturen sinnvoll aufzubauen. Es muß eine Prozeßkostenanalyse und eine Wertschöpfungsanalyse möglich sein in der gleichen Sparte, so daß wir nicht horizontale Unternehmensorganisationen bevorzugen, ich und mein Mitarbeiter, sondern vertikale, in denen tatsächlich eine Wertschöpfungsanalyse auf der einen Seite und eine Prozeßkostenanalyse auf der anderen gemacht wird und wir dann sehen können, wo überflüssige Kosten anfallen. Sie werden sagen, das ist barbarisch. Denn meistens ist es ja ein Vorgesetzter, der die Kosten produziert, Interaktionskosten, etwa dadurch, daß er kein Vertrauensfeld um sich aufbaut, weil er mit Angst und Schrecken agiert und reagiert. Die Spartenorganisation ist für mich die einzige, die eine saubere Unternehmensanalyse erlaubt. Wobei ein und dieselbe Maschine durchaus von Mitarbeitern verschiedener Sparten bedient werden kann. Das ist sogar wünschenswerter, als für jede Sparte eine neue Maschine anzuschaffen, zum Beispiel beim Maschinenbau. Aber die Zeiten müssen genau festgehalten werden, wann und von wem die Maschine benutzt worden ist.

Bei einer Wertschöpfungsanalyse, das ist relativ klar, wird der ökonomische Wert einer Sache stets definiert durch die Nachfrage, und deshalb müssen wir eben die Nachfrage feststellen für Zwischenprodukte und Fertigprodukte, für Rohstoffe oder was gerade vorliegt. Daß sinnvolle Lagerhaltungen in eine Prozeßkostenrechnung hineingehören, ist selbstverständlich.

## Transparenz durch Information

Wichtig ist aber auch die Optimierung von Informationen, gewinnen und verarbeiten von Informationen. In vielen Unternehmen weiß der eine nicht, was der andere tut. Dieses Unwissen, was rechts und links neben einem geschieht, ist ein hoher Demotivationsfaktor, und deshalb kann das Unternehmen nicht vernünftig geführt werden.

---

Eine hohe Transparenz in einem Unternehmen ist unbedingt einem Versuch vorzuziehen, Herrschaft durch Wissen aufzubauen. Je transparenter ein Unternehmen, um so besser motiviert ist normalerweise auch ein Mitarbeiter. Es gibt auch Ausnahmen. Wenn Sie zum Beispiel Teilprodukte für Handgranaten herstellen, dann werden einige Mitarbeiter, wenn sie das hören, nicht mehr sonderlich motiviert sein, bei Ihnen weiterzuarbeiten.

Oder wenn Sie etwas von dem Krieg der Sterne hören. Es ist ein Irrtum zu glauben, das Problem sei gelöst, wenn es eine Raketenabwehr gäbe. Darauf kommt es nicht an, sondern darauf, Flugzeuge abzuwehren. Wir haben in Deutschland kein einziges Atomkraftwerk, das gegen ein mit Kerosin vollgeladenes Passagierflugzeug, das sich auf dieses stürzt, geschützt ist. Wenn so ein Flugzeug in Frankfurt startet und in Biblis gegen einen Reaktor fliegt, ist Frankfurt tot. Wir haben in Europa rund hundert Kernkraftwerke und sind extrem gefährdet. Wenn ein einziges Kernkraftwerk durch einen Flugzeugabsturz explodiert, kann das bis zu ein oder zwei Millionen Tote bedeuten. Da liegen die Gefahren, da muß etwas für die Sicherheit getan werden.

## Eine Externalitäten-Bilanz

Ich halte es außerdem für wichtig, daß möglichst jedes Unternehmen eine genaue Analyse dessen macht, was es der Gesellschaft nimmt und was es an die Gesellschaft abgibt, ohne daß dafür Geldströme fließen, das heißt, daß es eine sogenannte Externalitäten-Bilanz erstellt. Die wichtigsten positiven Externalitäten sind sicher, daß ein Produktnutzen geschaffen wird, daß Arbeitsplätze geschaffen und zur Verfügung gestellt werden, daß Steuern und Abgaben fließen und eben auch dadurch, daß Löhne und Gehälter gezahlt werden und einem bestimmten Bereich, der kleiner oder größer sein kann, Liquidität zugeführt wird.

Zu den negativen Externalitäten zählt der Umweltverbrauch. Das Statistische Bundesamt gibt diesen jetzt auch wertmäßig an. Man kann ihn wertmäßig messen durch die Feststellung, wie teuer es

wäre, wenn wir diese verbrauchte Umwelt wieder regenerieren würden. Zu den negativen Externalitäten gehört auch die sehr beliebte Methode, Kosten aus dem Unternehmen in die Allgemeinheit zu verlagern, zum Beispiel durch den sogenannten Vorruhestand. Wenn ich Arbeitsminister wäre, würde ich das als erstes abschaffen. Die Invalidität, die durch die Arbeit im Unternehmen anfallen kann, gehört ebenfalls dazu. Sie wird im Unternehmen erzeugt und dann ohne Bezahlung an die Umwelt abgegeben.

Und endlich die Arbeitslosigkeit mit dem Ziel, den Bilanzgewinn zu maximieren. Auch hier wird die Umwelt belastet durch die Kosten für die Arbeitslosigkeit. Es gibt sicher eine Form der Arbeitslosigkeit, die berechtigt sein kann, nämlich eine Freistellung oder Entlassung von Arbeit, wenn anders der Bestand des Unternehmens nicht gesichert werden kann. Zwar behaupten das mittlerweile alle, selbst wenn ein großer Konzern 20.000 Leute entläßt und vorgibt, daß das nur geschehe, um das Unternehmen zu sichern. Aber wenn Sie sich die Bilanz anschauen, dann sehen Sie, daß das auch ganz andere Gründe hat.

Jedes Unternehmen sollte eigentlich verpflichtet werden, eine solche Externalitäten-Bilanz zu publizieren. Dann könnte man ungefähr sehen, was mit einem Unternehmen los ist, indem man es mit anderen der gleichen Branche vergleicht. Und danach ließe sich eine relative Besteuerung festsetzen. Eine 08/15-Besteuerung, gleichgültig, was das Unternehmen an passiven oder aktiven Externalitäten produziert, ist Unrecht.

Wichtig für den kreativen Vorgriff auf die Zukunft sind selbstverständlich Unternehmensplanung, Marktforschung, Markterschließung, Teile des Marketings und genaue Kenntnis der Wettbewerber. Letztere ist eine von den Japanern eingeführte Strategie, die Wettbewerbsvorteile verschaffen kann.

---

## Aus Führungskräften Führungspersönlichkeiten machen

Worauf kommt es eigentlich an? Wenn ich alles zusammenfasse kommt es darauf an, aus Führungskräften Führungspersönlichkeiten zu machen. Wir haben wahrscheinlich in der Bundesrepublik 100.000 Führungskräfte zuviel und 10.000 Führungspersönlichkeiten zu wenig. Ich meine, wenn dieser Weg, den ich aufgezeigt habe, in wesentlichen Punkten gegangen wird, daß dann aus Führungskräften Führungspersönlichkeiten werden. Eine Führungskraft unterscheidet sich von einer Führungspersönlichkeit dadurch, daß die Führungskraft ausschließlich die Interessen des Unternehmens exekutiert, also ausschließlich die ökonomische Verantwortung trägt. Und mag die prominente Führungskraft heißen wie sie will. Wenn einer das Kapitalinteresse ins Zentrum stellt, dann ist er eine Führungskraft. Eine Führungspersönlichkeit hat immer auch ethische Aspekte, die ihr Handeln mit bestimmen, sei es im Aufbau von Vertrauensfeldern, seien es aber auch andere Formen sozialer Verantwortung.

Vor allen Dingen aber ist die Realisierung der Biophilie, der ernsthafte Wille, eigenes und fremdes Leben eher zu mehrern als zu mindern, die Voraussetzung zur Persönlichkeitswerdung eines Menschen. Und wenn ein Mensch dieses nicht nur will, sondern wenigstens gelegentlich auch tut und sich abends vor dem Schlafengehen fragt, wann habe ich am ehesten Leben gemehrt und wann habe ich am ehesten Leben gemindert – eine einfache Frage, die in zwei Minuten zu beantworten ist –, wenn dies regelmäßig geschieht, wird er langsam und sicher vom biophilen Wollen ins biophile Handeln kommen.

Und daß wir alle dahin kommen, das wünsche ich mir und Ihnen.



## Gibt es eine Ethik der Egoisten?

*Wiedergabe eines Referats auf der Ronneburg 2002*

Das zentrale Problem, mit dem Egoismus einigermaßen sinnvoll umzugehen, scheint mir zu sein, daß das Wort als Substantiv verwendet, Ego = Ich, erst relativ spät im europäisch-philosophischen Denken auftaucht und auch selten reflektiert worden ist. Und wenn es reflektiert worden ist, dann auf eine solch abstrakte Form wie bei Kant oder bei Hegel, die einem normalen Sterblichen kaum zugänglich ist.

Das Ego wurde zunächst von der Vernunft her verstanden. Das Ich ist eigentlich die Vernunft des Menschen oder eine ähnliche Instanz. Ich denke, daß ein Egoismus, der eigentlich von der Vernunft her kommt und die Vernünftigkeit in den Mittelpunkt stellt, durchaus eine Ethik haben kann und haben wird.

Ich glaube an eine Ethik eines Egoisten oder einer Egoistin. Ich glaube nicht an die Ethik von Egoisten, erst recht nicht für Egoisten, weil solche Generalisierungen im ethischen Bereich, wenn sie materielle Inhalte – zum Beispiel im Bereich der Leistung – betreffen, dem einzelnen Menschen nicht gerecht werden. Und das ist auch die Kritik, die heute von Jaques Derrida (französischer Philosoph, geb. 1930) und anderen an der Philosophie geübt wird, und dieser Philosophie möchte ich mich auch anschließen. Die meisten Philosophen sprechen von *den* Menschen und nicht von *dem* Menschen. Es geht immer nur um den einzelnen. Ein philosophisches System, das nicht auch den einzelnen mit beschreibt, sondern ihn ausgrenzt, so daß er sich in keinem der Systeme eigentlich voll wiederfindet, sondern höchstens den einen oder anderen Gedanken, hat dazu geführt, daß wir heute im Dekonstruktivismus bewußt versuchen, alle Philosophien, die von den Menschen handeln, und das tun ja die meisten, beiseite zu legen und nach philosophischen Ansätzen zu suchen, die dem einzelnen gerecht werden, ihn nicht exkommunizieren, sondern ihn als einzelnen ernst nehmen. Dieser Dekonstruktivismus ist nicht etwa eine Erfindung der Neuzeit, er ist uralte. Letztlich stammt er von Sokrates, der klar zwischen

Wahrheit und Gewißheit unterschied und seinen Richtern vorwarf, daß sie ihre Gewißheiten über seine "Untaten" für wahr hielten und ihn deshalb zum Tode verurteilt hätten. Die Unterscheidung von Gewißheit und Wahrheit ist der Ansatz jedes kreativen und produktiven Dekonstruktivismus. In dem Augenblick, wo ein Mensch seine Gewißheiten für wahr hält, wird er im negativen Sinn zum Egoisten. Dann wird er intolerant und stellt sich in seinen Gewißheiten, die er für wahr hält, gegen andere Menschen, und das in destruktiver Weise.

Wenn ein Mensch sich von seinem Selbst her definiert und in dieser Weise Egoist ist, das heißt, daß er sich zwar im Besitz von Wahrheiten, die aber nur Gewißheiten sind, wähnt, die Gewißheiten des anderen jedoch für gleichberechtigt gelten läßt, in dieser Situation bekommt der Egoismus eine neue Qualität. Voraussetzung ist, daß die Gewißheiten des anderen nicht sozial unverträglich sind oder zu unverträglichem Handeln führen. Wird aber dem anderen soziale Unverträglichkeit unterstellt, dann muß diese Auffassung dem anderen mitgeteilt und bewiesen werden.

## Das logische und das transzendente Ich

Die Zeit, in der der Egoismus seine Blüte erfahren konnte, war deshalb nicht das Altertum und auch nicht das Mittelalter, sondern die Neuzeit. Diese Aussage "Cogito ergo sum" = "Ich denke, also bin ich" (René Descartes, 1596-1650) hat schon Kant dazu geführt, das Ich in zwei Formen zu unterscheiden: Das eine ist das logische Ich. Das "ich denke" ist etwas Logisches, das erst Sinn bekommt, wenn dahinter ein Verb folgt, sonst gibt es das Ich nicht. Oder ein transzendente Ich. Die Bedingung der Möglichkeit, daß ich denke. Das ist aber kein reales Ich, während das "also bin ich" ein reales Ich meint. Und ein solcher Satz, der ein logisches Wort mit dem gleichlautenden ontologischen Wort verbindet, ist, wie Kant in der 2. Auflage der "Kritik der reinen Vernunft" deutlich gezeigt hat, unsinnig. Es handelt sich um zwei Ich. Ein transzendentales logisches denknotwendiges Ich, das sein muß, damit ein Subjekt da ist, das

denkt. Das andere Ich ist das reale Ich. Es sind zwei verschiedene Ich.

Hegel hat das dann sehr viel weiter entfaltet. Er war dem transzendentalen Ich verpflichtet, also dem Ich, dem ein Verb folgen muß, damit es Sinn bekommt, jedenfalls in unserem umgangssprachlichen Denken. Dieses Ich wurde dann zu einem Ismus, wurde erst relativ spät zum Egoismus. Die Ismen tauchen erst im 18. Jahrhundert, Anfang des 19. Jahrhunderts in großer Menge auf: Kapitalismus, Konstruktivismus, Marxismus und die anderen Ismen, die Sie alle kennen. Wir sind ja heute geneigt, jedem Wort ein "ismus" anzuhängen und daraus dann so etwas wie eine Ideologie zu machen. Ismen sind in aller Regel ideologisch verallgemeinerte Worte, die zu ebenso verallgemeinertem Denken und damit Aussagen führen. Den Marxismus gibt es nicht. Und die Aussage von Karl Marx: "Ich bin kein Marxist" ist völlig zutreffend. Er hat den Ismus auch abgelehnt. Auch ihm ging es um den einzelnen, sich selbst entfremdeten Menschen, ihn wieder zu seinem realen Menschsein zurückzuführen.

Aber das Wort mit dem "ismus", auch in der Form des Egoismus, ist nun mal in aller Munde und wir müssen uns überlegen, was kann dieses Wort meinen, wie kann man es definieren, damit es in unserem Denken einen Ort bekommt, obwohl dieser Ort, wie wir noch sehen werden, in dem es sich vielleicht heimisch gemacht hat – und bei den meisten Menschen hat dieses Wort vom Egoismus ja schon eine Heimat gefunden –, was hat es da für eine Bedeutung und wie müssen wir die Bedeutung modifizieren, damit sie dem heutigen, auch philosophischen Denken standhält.

Es gibt, lexikalisch gesehen, zwei klassische Definitionen von Egoismus: zunächst einmal eine Haltung, deren wesentliche Merkmale das Streben nach Selbstbehauptung, nach Erlangen von Vorteilen für sich selbst, nach Erfüllung der eigenen Werteinstellungen, Erwartungen, Interessen, Bedürfnisse ist, auch wenn sie denen anderer Menschen widersprechen.

Diese Form des Egoismus ist etwas Alltägliches, und in diesem alltäglichen Sinne sind wir Egoisten: Das heißt erstens, wir besitzen eine Haltung, deren wesentliche Merkmale das Streben nach Selbst-

behauptung ist. Wir wollen unser Selbst, unsere Selbstachtung sichern und bewahren. Zweitens das Erlangen von Vorteilen. Wir alle suchen Vorteile für uns selbst, und viele auch mit der Begrenzung, daß diese Vorteilssuche anderen nicht schadet, zumindest nicht unverhältnismäßig. Und drittens suchen wir unsere eigenen Werteinstellungen, *Erwartungen*, *Interessen* und *Bedürfnisse* (WEIB) zu erfüllen, und das auch, wenn wir uns darüber klar sind, daß sie den WEIBs der anderen nicht entsprechen.

Dieser Egoismus entspricht dem heutigen Sprachgebrauch und ist damit die Grundlage der modernen Kommunikations-Theorie geworden. Kommunikation hat das Abgleichen der Bestrebungen nach Selbstbehauptung zum Ziel. Ich kann nicht meine Selbstbehauptung gegen die Selbstbehauptung des anderen setzen, sondern ich muß im kommunikativen Handeln versuchen, Selbstbehauptung und Selbstbehauptung miteinander in eins zu bringen. Wenn das nicht geschieht, wenn Selbstbehauptung wider Selbstbehauptung steht, kommt keine Kommunikation zustande. Auch das Erlangen von Vorteilen, und mag es nur der wichtige Vorteil sein, daß der andere meine Gewißheiten ernst nimmt, ist ein zentrales und unaufgebbares Ziel der Kommunikation ebenso wie das Darstellen der eigenen Werteinstellungen, *Erwartungen*, *Interessen* und *Bedürfnisse*. Auch das versuchen wir ganz unbewußt in jedem kommunikativen Miteinander zu realisieren. Die Voraussetzung für jede gelingende Kommunikation ist es, daß eine gewisse Gemeinsamkeit vorhanden ist: Ich muß in irgendeinem Bereich gemeinsame Werteinstellungen, *Erwartungen*, *Interessen* oder *Bedürfnisse* haben und damit ein Fundament, auf dem ich dann kommunizieren kann. In diesem Sinn definiert, ist Egoismus die Voraussetzung jeder gelingenden Kommunikation.

## Vielfältiger Egoismus

Es gibt eine andere Definition von Egoismus, nach der auch das altruistische Handeln, also das Handeln, das zum Nutzen des ande-

ren geschieht, letztlich in Selbstliebe gründet, und diese Selbstliebe will sich in dem Handeln für den anderen auch realisieren. Diese Position ist heute die meist verbreitete, wenn ein Mensch – umgangssprachlich – seinen Egoismus legitimieren möchte. Er möchte sagen, ich schade ja niemandem. Im Gegenteil, ich möchte ja auch den Nutzen des anderen, weil ich letztlich, wenn ich den Nutzen des anderen will, dadurch auch eigenen Nutzen habe. Diese nahezu selbstverständliche “Entschuldigung” der meisten Menschen, die ihre Selbstdefinition zentral um ihr Ich herum aufgebaut haben, ist wahrscheinlich die übliche Legitimation des heutigen Egoismus.

Diese beiden Formen des Egoismus haben einen großen Nachteil, wie überhaupt die meisten Definitionen des Egoismus, auch die aus dem Amerikanischen kommenden, da sie rekonstruktivistisch sind. Sie meinen, wir könnten in unserem Erkennen ein reales Bild vom anderen Menschen erzeugen und fixieren. Wir hätten somit ein reales Abbild vom anderen, und dieses reale Abbild können wir aufgrund des Verhaltens des anderen bestimmen, zum Beispiel als altruistisch oder als egoistisch oder als ein Gemisch aus beiden. Diese rekonstruktivistischen Ansätze, nach denen wir in unserem Kopf die Welt und auch den anderen Menschen rekonstruieren, und zwar so, wie er uns zu sein scheint, und dem wir aufgrund seiner Handlungen irgendwelche Eigenschaften zusprechen, sind auch in der Philosophie sehr verbreitet.

Immanuel Kant, wirklich kein Rekonstruktivist, sondern im Gegenteil einer der Mitbegründer einer sehr kritischen Position gegenüber Rekonstruktivismus, befaßt sich dennoch in seinen Ethik-Vorlesungen mit dem moralischen Egoismus. Er definiert diesen als eine Einstellung, die macht, daß wir uns im Verhältnis zu anderen allein leben. Das ist schon etwas schwierig. Das ist eine ganz neue philosophische Definition, die ja umgangssprachlich ziemlich weit entfernt ist von den beiden erstgenannten: daß wir uns im Verhältnis zu anderen letztlich allein leben. Der Egoist in diesem Sinn ist ein unendlich einsamer Mensch. Er lebt im Verhältnis zu anderen sich selbst allein. Ich bin vielen Menschen gerade in höheren Führungspositionen begegnet, die sich in diesem Sinn aus

der Kant'schen Ethik her zwar nicht als Egoisten bezeichneten, aber diese Bezeichnung erfüllten. Der Egoismus führt dazu, daß wir uns im Verhältnis zu anderen allein leben. Der Egoist ist ein vereinsamter Mensch.

## Die Einsamkeit des Egoisten

Dieser Egoismus kann nach Kant drei Gestalten haben. Erstens der Egoismus des Verstandes. Wir können uns in bezug auf unseren Verstand allein leben. Wir vereinsamen gleichsam in unserer Rationalität, ohne daß sie Brücken schlägt zur Rationalität anderer. Solche Egoisten gibt es: Menschen, die sich im Besitz ewiger und alleiniger Wahrheit wähnen und alle anderen für Irrende. Sie brauchen gar nicht schizophran zu sein. Natürlich findet man das mitunter bei manchen psychotischen Störungen, daß manche sich im Besitz ewiger Wahrheiten glauben und alle anderen im Besitz von Irrtümern. – Dann aber auch die des Geschmacks. Es gibt Menschen, die dogmatisch sagen, was ästhetisch ansprechend ist, was gut ist, was den Ohren, den Augen, der Sinnlichkeit schmeichelt und was sie beleidigt, was sie kränkt. Es gibt Kritiker, die gerade im Bereich des Schönen, der Kunst, auch der literarischen Kunst, Dogmatiker sind. Sie sind Egoisten im Kant'schen Sinn. Sie leben sich selbst allein. – Und endlich gibt es noch den Egoismus der Praxis. Es bedarf keiner weiteren Erläuterung, daß ein Mensch, der sich selbst allein lebt, in der konkreten Lebenspraxis die letzte Stufe der Einsamkeit erreicht hat, die dem Wahn oder auch dem Suizid meist vorausgeht. Diese Definition von Kant hat also auch ihre praktische Relevanz.

Was heißt es, für sich allein zu leben? Der logische Egoist zum Beispiel hält es für unnötig, sein Urteil am Urteil anderer zu prüfen. Dem ästhetischen Egoisten genügt schon allein sein Geschmack. Der moralische Egoist schränkt alle Zwecke auf sich selbst ein. Er sieht Nutzen nur in dem, was ihm selbst nutzt. Er orientiert sich nicht an den Pflichtvorstellungen, die sich als die oberste Maxime

seines Wollens setzt. Der Mensch entwickelt oberste sittliche Maßstäbe, an die er sich nicht hält.

Die moralische Bedeutung des Wortes Egoismus hat sich in der Folgezeit immer weiter durchgesetzt. Friedrich Schleiermacher (1768-1834) unterscheidet noch zwischen zwei Bedeutungen von Egoismus. Er kann spekulativ-metaphysisch oder praktisch-moralisch sein. Hier interessiert uns der praktische Egoismus. Praktischer Egoismus bezeichnet diejenige Denkart oder Handlungsweise, welche alles dem Ich dienstbar zu machen und mithin keine Pflicht gegenüber anderen anzuerkennen sucht, es sei denn, das Ich versprache sich einen Nutzen davon. Es besteht eine gewisse Ähnlichkeit mit der zweiten umgangssprachlichen Definition von Egoismus.

Besonders hat sich Arthur Schopenhauer (1788-1860) mit Egoismus beschäftigt. Er versteht darunter eine Gesinnung, die alles für sich haben und besitzen will, und was dem dagegen ist, vernichten möchte. Hier ist die moralische Qualität des Egoismus absolut klar definiert, nämlich als moralisch verwerflich. Wenn ich alles besitzen will, und was ich nicht besitzen kann, vernichten möchte, dann ist das sicher verwerflich. Jedes Individuum macht sich zum Mittelpunkt der Welt und berücksichtigt sich selbst als Wichtigstes. Es gibt sicher Menschen, die sich zum Nabel der Welt machen und von hier aus versuchen, alles andere zu verstehen. Das ist aber nichts anderes als dieser dogmatische Egoismus, von dem ich eingangs gesprochen habe: sich im alleinigen Besitz von Wahrheit wähnend. Ein solcher Mensch macht sich zum Mittelpunkt der Welt. "Alles für mich und nichts für die anderen." Das ist das Schlagwort, unter dem Schopenhauer den Begriff des Egoismus zusammenfaßt. "Diesen Egoismus zu bekämpfen ist die erste und wichtigste Macht, welche die Moral zu bekämpfen hat."

## Das Ich zum Zweck

Viel interessanter als dieser Exkurs bei Schopenhauer ist die folgende Aussage. Ludwig Feuerbach schreibt: "Der Egoist ist wesentlich

monotheistisch. Denn er hat nur eines, sich, zum Zweck. Der Gott, der sich nur um das eine, um sich kümmert.”

Ludwig Feuerbach ist der Meinung, der Egoismus ist wesentlich monotheistisch. Er kennt nur einen Gott, nämlich sich selbst. “Denn er hat nur Eines, nur Sich zum Zweck.” Diese Selbstzwecklichkeit des Menschen, die bei Kant zur Grundlage seiner Ethik wurde und die wir normalerweise heute umgangssprachlich mit Würde bezeichnen, diese Selbstzwecklichkeit des Menschen, die den anderen und sich selbst niemals zum reinen Mittel macht, sondern auch immer zum Ziel des Handelns, diese Selbstzwecklichkeit des Menschen wird bei Feuerbach in der Egoismus-Definition reduziert auf den Menschen, der nicht andere zum reinen Mittel macht, sondern sich selbst zum reinen Zweck und dadurch zu Gott macht.

Sie werden vielleicht darüber erstaunt sein, daß ich Ihnen diesen doch scheinbar belanglosen Text vortrage. Er ist nicht belanglos. Es gibt Menschen, die eine eigentümliche Form von Religiosität ausgeprägt haben, und sie sind gar nicht so selten. Das sind jene Menschen, die nichts über sich anerkennen. Weder die Menschheit noch die Geschichte noch etwas Göttliches noch andere Menschen. Sie haben sich selbst zum Gott gemacht, sie sind das höchste Wesen, von dem her alles seine Bestimmung erhält, vor allen Dingen seine moralische Bestimmung, ob es gut ist oder schlecht, ob es recht ist oder unrecht, ob es schön ist oder häßlich – sie allein beurteilen alles. Sie sind dem üblen Versprechen der Schlange im Paradies verfallen. Vielleicht erinnern Sie sich noch an die biblische Geschichte: Nein, Gott hat euch nicht verboten, von allen Bäumen zu essen, sondern nur von dem einen Baum in der Mitte dürft ihr nicht essen. Und wißt ihr auch, warum euch Gott das verboten hat? Damit ihr nicht werdet wie Gott und wißt, was gut und böse ist. Und wie viele Menschen unter uns urteilen darüber, was moralisch gut und moralisch böse ist und realisieren damit die verbrecherische Verheißung der Schlange, des Bösen schlechthin. – Wir haben kein Recht, einen Menschen moralisch zu beurteilen und zu verurteilen. Und deshalb neige ich auch dazu, das Wort “Egoist” zunächst einmal wertfrei zu betrachten und habe Ihnen auch eine ganze Reihe

von Definitionen angeboten, die diese Wertfreiheit betonen. Die Griechen waren ein bißchen praktischer als die Juden und haben nicht das Urteilen, was gut ist und böse, als den Grund für das angenommen, daß Menschen wider guten Willens anderen Menschen Böses tun, nämlich die Ursünde, sondern die Ursünde bei Sokrates war die Verwechslung von Wahrheit und Gewißheit. Wir haben also zwei Definitionen von Ursünde: Daß Menschen ihre Gewißheiten für wahr halten und daß Menschen glauben, sie wüßten, was moralisch gut und böse ist. – Aber das wissen wir nicht. Bei einer Veranstaltung der Firma Tetra Pak mit anschließender Diskussion ist der Vorstandsvorsitzende aufgesprungen und hat gesagt: “Ja, und Sie verurteilen moralisch nicht Saddam Hussein?” Das war während des zweiten Golfkriegs. Ich sagte: “Nein, denn ich kenne ihn nicht. Ich weiß nicht, was in seinem Kopf vorgeht. Ich weiß, daß vielleicht sein Verhalten kriminell ist. Aber ob es moralisch ist oder nicht moralisch ist, das weiß ich nicht.” – “Ja, das können wir vielleicht gelten lassen. Aber wie ist es denn mit Hitler? Verurteilen Sie den denn nicht moralisch?” Ich habe gesagt: “Nein, woher nehme ich das Recht? Bin ich Gott?” – “Sie müssen aber Hitler verurteilen.” Da habe ich gesagt: “Ich tue es nicht.” Darauf kamen zwei freundliche Gestalten, haben mich aus dem Saal begleitet, damit ich den Wutanfall des Vorsitzenden nicht zur Völle mit anhören mußte. – Ich denke nicht daran, einen Menschen moralisch zu verurteilen.

Hier hat der Egoismus auch seine Grenzen, denn ein Egoist (im konstruktivistischen Sinne) kann erstens niemals seine Gewißheiten für wahr halten und zweitens mit irgendwelcher Begründung moralisch über gut und böse urteilen. Das ist Gott vorbehalten. Jesus hat das übrigens noch verschärft. In der Bergpredigt können Sie nachlesen: “Richtet nicht, damit ihr nicht gerichtet werdet. Nach dem Maß, nach dem ihr meßt, werdet auch ihr gemessen werden.” Diesen Spruch sollten wir uns über unser Bett hängen.

Da hat also jeder Egoismus nicht nur seine moralische Grenze, sondern auch die Grenze, die durch die Unmöglichkeit gezogen ist. Ein Anspruch, jenseits dieser Unmöglichkeit moralisch zu werten, ist unsittlich. Wir haben objektive Grenzen, die uns gegeben sind.

Und wir wissen nicht, was jenseits dieser Grenze ist, erst recht nicht das, was an moralischen Qualitäten und Urteilen jenseits dieser Grenze haust.

Diese rekonstruktivistische Form des Egoismus hat zu Reaktionen geführt vor allem in Kollektivismen, sei es Nationalsozialismus, sei es Marxismus. (Nicht alle Marxismen sind kollektivistisch, aber einige sind es geworden. Der Leninismus und der Stalinismus waren weitgehend Kollektivismen.) Es waren Reaktionen auf egoistische Welt- oder Menschenbilder, die in der Generalisierung, die sie bei Lenin und Stalin erfuhren, so von keinem Menschen gelebt wurden. Und die große Gefahr eines Ismus ist, daß man behauptet, etwas gelte für alle Menschen einer Population. Es gibt nichts, was für alle Menschen einer bestimmten Population gilt. Es gibt nur wenige Merkmale, von denen man sicher ausmachen kann, daß sie jetzt für alle Menschen in diesem Raum gelten, nämlich daß hier in diesem Raum einige sind, die mir zuhören. Das ist mit einiger Sicherheit auszumachen, und im trivialen Sinn hat diese Gewißheit ein gewisses Recht auf Wahrheitsanspruch.

## Was ist Glück?

Dieser ideologische Rückschlag vom Egoismus in den Kollektivismus bezieht sich auf einen Egoismus, der sehr undifferenziert gesehen und definiert wurde: Der Egoist ist der Mensch, der seinen eigenen Nutzen sucht, auch wenn er anderen dadurch schadet. Das ist der Egoismus nach der Auffassung mancher, die Adam Smith nie gelesen haben. Von Adam Smith (1723-1790) wurde vertreten, das größte Glück – bezogen auf das finanzielle, materielle, ökonomische Glück – wird erreicht, wenn jeder nach seinem eigenen materiellen Nutzen strebt.

Nachdem das Christentum nicht mehr richtig trug, stellte der Utilitarismus (Jeremy Bentham, 1748-1832) erneut die Frage, was ist eigentlich das höchste Gut? Die Antwort lautete: Das höchste Gut ist das Glück der größten Zahl. Dann hat man gefragt: Was heißt eigentlich das Wort "Glück"? Für die einen sind es ökonomische

Werte, für andere politische Werte, soziale Werte, kulturelle Werte, egoistische Werte, private Werte – für den, der trinkt, ist es das höchste Glück, betrunken zu sein, für den anderen ist es das größte Glück, im Garten zu arbeiten, für den dritten ist es das höchste Glück, eine zufriedene Ehe zu führen, für den vierten ist es das größte Glück, eigene Kinder zu haben, die ihm Freude machen und so weiter. Das heißt, das Glück ist nicht definierbar.

Wir wissen nicht, was Glück heißt. Wir wissen nur eines: Das Glück kommt von "glücken", und der Mensch ist glücklich, der sagen kann, mein Leben glückt mir. Aber das ist für jeden Menschen ein anderes Leben. "Das Leben glückt mir" ist ein formaler Satz, kein materialer Satz. Er wird von jedem Menschen anders verstanden und anders beantwortet. Deshalb kann man Glück nicht objektivieren, es sei denn, man versucht es im rein materiellen Bereich. Dann wird es etwas problematisch, denn das größte Glück der größten Zahl läßt auch Menschen zu, die nicht mitkommen, die an den Rändern der Armut leben.

Man hat versucht, diese Form des ökonomischen Egoismus, zu modifizieren, wie das etwa Helmut Schmidt in seinem Sozial-Utilitarismus getan hat. Helmut Schmidt war übrigens der einzige Kanzler, der mit einem philosophischen und ethischen Hintergrund regierte und der sozial-utilitaristisch dachte: Das größte Glück der größten Zahl unter besonderer Berücksichtigung des Glücks der sozial Schwachen, das sollte erreicht werden, so sollen Gesetze gemacht werden. Das war das Ziel. Sie erinnern sich vielleicht noch an den scheinbar oberflächlichen Spruch von Helmut Schmidt: "5 % Inflation sind besser als 5 % Arbeitslose." Das war eine nahezu profane Kurzformulierung, die aus seinem Sozial-Utilitarismus kam.

Aber er selbst ist an seiner Partei und seinem Sozial-Utilitarismus gescheitert. Seine Partei hat diesen Sozial-Utilitarismus nicht mitgetragen. Seine Partei wußte, daß für jede Volkspartei etwas ganz anderes gilt, nämlich das Mittelmaß. Auf einer Verteilerkurve haben wir einen Mittelwert  $\mu$ . Die Partei, die den Mittelwert überschreitet, gewinnt die Wahl. Der Mittelwert wird definiert als die Überzeugung der meisten Menschen von ihrem größten Nutzen. Und

die meisten Menschen glauben, ihr größter Nutzen sei die Bewahrung sozialer Besitzstände. Die Partei, von der die Menschen glauben, sie sichere am ehesten ihre sozialen Besitzstände, war bei der Wahl 1998 die SPD. Deshalb haben die Leute SPD gewählt. Die CDU ist nicht 16 Jahre zufällig an der Macht geblieben, sondern hat raffinierterweise ca. 12 Jahre lang immer das  $\mu$ , die Sicherung sozialer Besitzstände als ersten Punkt auf ihr Programm gesetzt. Das hat mit Moral nichts zu tun, sondern mit dem Stichwort: Wie sichere ich den Erfolg einer Wahl? – Es gibt soziale Systeme, die auch egoistischen Kriterien gehorchen, wie wir sie jetzt für das System Mensch entwickelt haben.

## Das Problem konstruktivistisch angehen

Die entscheidende Frage ist jetzt, wie wir konstruktivistisch und nicht rekonstruktivistisch das Problem Egoismus angehen. Rekonstruktivismus ist eine (falsifizierte) Erkenntnistheorie, die behauptet, wir hätten ein (objektives) Abbild von der Welt, von anderen Menschen, von mir selbst und von den Beziehungen zwischen Menschen in unseren Köpfen. Aufgrund dieses objektiven Bildes wähnt sich der Anhänger des Rekonstruktivismus in der Lage zu sagen: Dieser Mensch ist nach dieser oder jener Definition ein Egoist.

Ich kenne keinen einzigen Philosophen, der konstruktivistisch das Problem des Egoismus angegangen ist. Wir wissen, daß unser Gehirn ein Konstrukt bildet von uns selbst, von anderen Menschen, von Beziehungen zwischen Menschen, und welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit ich oder ein anderer das Konstrukt oder Selbst-Konstrukt oder Du-Konstrukt ausbildet: Egoist. Achten Sie darauf, daß der Rekonstruktivismus in jeder erkenntnistheoretischen Form, die wir kennen, falsifiziert ist. Ich will damit nicht sagen, daß der Konstruktivismus wahr ist, also die einzige erkenntnistheoretische Theorie, über die wir überhaupt verfügen können. Somit müssen wir diese gesamte Frage, die wir jetzt behandelt haben, aus dem Rekonstruktivismus herausholen, wir haben sie bis-

lang ja immer drin gelassen, und müssen sie überführen in den Konstruktivismus.

Stellen wir einmal die einfachste Frage zuerst: Welche Merkmale muß ein Mensch haben, damit mein Erkenntnisvermögen, das sehr selbstreferentiell arbeitet, das von außen zwar Impulse und Signale bekommt, aber Informationen auf der Großhirnrinde sehr selbständig erzeugt und im Denken verarbeitet, einen anderen Menschen Egoist nennt? Er muß ein bestimmtes Verhalten, Signale aussenden, damit mein Großhirn das Bild ausbildet: Egoist.

Welche Merkmale kämen hier in Frage? Sicher ein Merkmal, das auch für die Ausbildung des Ich-Konstrukts notwendig ist. Wir gehen davon aus, daß jeder Mensch versucht, seine Unsicherheiten zu reduzieren und diese Unsicherheits-Reduktion möglichst nicht über das Maß des Erträglichen hinausgehen zu lassen. Das stets Unheimliche, das Fremde soll so weit wie möglich aus dem Ich verschwunden sein. Das Fremde kann uns vielleicht Angst machen, je nachdem, welche Erfahrungen wir mit dem Fremden im Unbewußten gemacht haben. Wenn wir das jetzt rekonstruktivistisch machen, dann nehmen wir an, das Fremde bedroht uns wirklich, auch wenn es uns nur in unserer Einbildung, in unserem Bild, das wir uns von uns selbst gemacht haben, bedroht.

Zweitens ist typisch sowohl für ein egoistisches Ich-Konstrukt als auch für ein egoistisches Du-Konstrukt eine ökonomische Moral, eine sogenannte exogene Moral. Ich nehme Signale wahr, daß ich mich oder andere sich nur sozialverträglich verhalten, um nicht sozial bestraft zu werden. Die klassische, religiös begründete Moral spielt beim Egoisten im Ich- oder Du-Konstrukt keine Rolle mehr. Auch die Umgehensweisen des Ich-Konstrukts mit dem Du-Konstrukt in einem Beziehungs-Konstrukt sind weitgehend nicht mehr von der Frage des Nutzens, sondern von anderen tiefer liegenden Fragen bestimmt, wie zum Beispiel Fragen emotionaler Zuwendung, Liebe und der Erfahrung ähnlicher Werteinstellungen, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse. So bilden wir Wir-Konstrukte aus, die wir emotional positiv oder auch emotional negativ besetzen. Der Partner in einem solchen Wir-Konstrukt ist dann auch emotional besetzt und dann kein Egoist mehr. Denn er hat

mich ja in sein Leben mit hineingenommen. Und ein anderer Mensch, der nicht mehr in sich selbst und für sich lebt, sondern auch in mir lebt, mit mir lebt und auch mich in sich hineinnimmt, ist kein Egoist mehr.

## Vom Geist des Habens

Ein anderer Aspekt, der einen Menschen dazu bringen kann, einen anderen Menschen als egoistisch einzustufen, ist der Geist des Habens: Wenn einer etwas haben will und vom Haben gehabt wird. Wenn wir den Eindruck, die Signale haben und sie so verarbeiten, daß sie in das Schema Egoismus, das wir uns gemacht haben, hineinpassen, dann sprechen wir diesem Menschen Egoismus zu. Das ist der Egoismus, den Karl Marx geißelt. Er sagt, es gibt Menschen, die nur zufrieden sind, wenn sie eine Blume pflücken können, und sie meinen, sie hätten sie nur, wenn sie sie gepflückt haben. Diese Menschen sind arme Menschen, die vom Geist des Habens besessen sind. Die Blume draußen stehen zu lassen und sie zu bewundern, ist doch unter Umständen sehr viel wichtiger, als sie zu pflücken und sie nach einer halben Stunde verwelkt wegzuwerfen.

Der Geist des Habens, Gehabtwerden von irgend etwas, von materiellen, auch von intellektuellen Gegebenheiten, zu behaupten, ich verfüge über Wahrheit, ich verfüge über das Recht und die Fähigkeit, zu sein wie Gott, urteilend, was gut und böse ist, besessen werden von Einfluß, von Geld und von vielem, was Menschen haben und sie besitzen kann, Aggressivität kann Menschen besitzen – alles dieses zu haben ist nicht schlecht, aber davon gehabt zu werden ist sozial unverträglich. Und ein Mensch, der von irgend etwas gehabt wird, löst bei vielen Menschen das Bild Egoist aus.

Auch ein Menschenbild, das primär von der eigenen Individualität ausgeht, löst die Vorstellung "Egoist" aus. Ich versuche schon seit Jahren, ein Menschenbild aufzuzeigen, das in einem Pentagramm oder Hexagramm darzustellen ist, nach dem an einem Punkt zwar die Individualität steht, andererseits aber die Sozialität, die Weltlich-

keit, die Geschichtlichkeit, die Grenzhaftigkeit, und neuerdings auch die Transzendentalität. Ein Mensch, der sich in der Individualität so festmacht, daß die anderen keine Rolle mehr spielen, der selbst die eigene Grenzhaftigkeit möglichst verleugnet oder die eigene Verantwortung an Welt, oder die eigene Verantwortung an Geschichte, der eigenen Lebensgeschichte nicht wahrhaben will, wird bei vielen Menschen das Konstrukt (Bild) Egoist auslösen.

Sie sehen, daß unser heutiges Thema nicht heißen kann „Ethik der Egoisten“, sondern „Ethik des Egoisten“. Denn es sind sehr verschiedene Möglichkeiten, wie das Schema Egoismus beim Menschen aktiviert werden kann. Und die Frage ist jetzt: Wie bezieht sich das auf Ethik?

Dem möchte ich ein Menschenbild entgegensetzen, das neben der Individualität, dem Ego, zumindest einen weiteren Pol mit hinein nimmt, nämlich das Du, das heißt eine Welt, in der wir Menschen zwischen Egoismus und Altruismus oszillieren. Das ist, wenn wir ehrlich sein wollen, die Welt der meisten. Es gibt auf dieser Welt ein paar Egoisten, ich kenne auch einige davon, die bei mir das Konstrukt Egoismus massiv wachgerufen haben. Einige Unternehmensberater und Unternehmenssanierer gehören dazu, die bei mir den Eindruck erweckt haben, daß sie bereit sind, den eigenen Nutzen oder den Nutzen ihres Unternehmens auch dann zu suchen, wenn sie den anderen Unternehmen dadurch schaden. Nehmen wir ruhig einmal diese krasse Definition des Egoismus, die krasseste, die es überhaupt gibt, und sehen davon ab, was das Wort Nutzen eigentlich bedeutet. Das lassen wir jetzt mal außer Acht, es ist eines der kompliziertesten und am schwierigsten zu erklärenden Worte. Was dem einen nutzt, wird der andere als Schaden betrachten, und das Wort Nutzen ist nicht generalisierbar, sondern nur individualisierbar. Und deshalb ist jede Ethik, in der das Wort Nutzen vorkommt, immer nur eine individuelle Ethik, bei der die Stelle des Nutzens offen bleibt und von jedem Menschen anders gefüllt wird. Das kann sich von Minute zu Minute ändern.

## Das Biophilie-Postulat

Wenn wir aber unser Leben oszillieren lassen zwischen dem Suchen des Eigennutzes und des fremden Nutzens, oder besser zwischen dem Interesse des Ich und dem Interesse am Du, dann, denke ich, kommen wir ganz schnell auf eine Ethik, die nichts anderes ist als das Ihnen zur Genüge bekannte Biophilie-Postulat: Handle stets so, daß du durch dein Handeln eigenes und fremdes Leben eher mehrst als minderst. Und damit haben wir auch eine Nutzen-Definition: das personale Leben in all seinen Dimensionen eher mehr als mindern.

Ich denke, daß diese Überschreitung des Egoismus in das Dazwischen, zwischen Egoismus und Altruismus – es kommen auch Überschreitungen in bezug auf Weltlichkeit, Geschichtlichkeit, Grenzhaftigkeit und Transzendentalität hinzu –, aber allein schon diese Überschreitung in das Soziale hinein führt notwendig zu einer Ethik, die im Biophilie-Postulat ihren letzten Ausdruck findet. Natürlich gibt es auch andere höchste ethische Werte. Ich kann mit Kant der Meinung sein, daß die Selbstzwecklichkeit des Menschen der höchste ethische Wert sei, ich kann mit Marx der Meinung sein, daß die Aufhebung der Entfremdungen des Menschen oder der Menschheit der höchste ethische Wert sei. Alle diese Werte sind in der Biophilie schon enthalten. Sie sind Ausdrucksformen der Biophilie. Ich kann einen Menschen nicht entwürdigen und gleichzeitig behaupten, ich sei biophil. Ich kann einen Menschen sich selbst nicht fremd machen und behaupten, ich sei in meinem Verhalten biophil. Deshalb denke ich auch, daß der klassische Egoismus eines Menschen, der bereit ist, seinen eigenen Nutzen so durchzusetzen, daß er den Nutzen des anderen mindert oder ihm sogar schadet, prinzipiell frei ist von jedem ethischen Anspruch.

Die anderen Formen des Egoismus, die den anderen mit begreifen und mit beinhalten, und zwar nicht nur verzwecklicht beinhalten – ich darf dem anderen nicht schaden, weil er sonst zurückschlägt –, sondern persönlich beinhalten, gehen davon aus, daß wir Teile eines Wir sind und daß wir in diesem Wir handelnd nur zu uns selbst fin-

den. Ein Mensch, der sich niemals in einem anderen, in einem Wir gefunden hat, hat sich selbst nie gefunden und ihm ist das Biophilie-Postulat fremder als fremd.

# Bücher von Rupert Lay

<i>Jahr</i>	<i>Buchtitel</i>	<i>Verlag</i>
1959	Unsere Welt Gestaltung und Deutung	Pfeiffer
1964	Zur Lehre von den Transzendentalien bei Petrus Aureoli OFM	Bonn (Diss.)
1965	Die Welt des Stoffes I (Atom, Quantum, Relativität)	Pattloch
1966	Die Welt des Stoffes II (Raum, Zeit, Masse)	Pattloch
1969	Das Leben, Wesen und Werden	Pattloch
1970	Die Entwicklung des Menschen II Entwicklung der Gestalt und des Verhaltens	Pattloch
1970	Zukunft ohne Religion? Die Welt vermenschlichen? Ein Problem für den Marxismus und das Christentum	Walter
1971	Der neue Glaube an die Schöpfung Naturwissenschaft im Exil	Walter
1971	Grundzüge einer komplexen Wissenschaftstheorie I Grundlagen und Wissenschaftslogik	Knecht

---

1973	Grundzüge einer komplexen Wissenschaftstheorie II Wissenschaftsmethodik und spezielle Wissenschaftstheorie	Knecht
1974	Dialektik für Manager Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr	Langen-Müller
1974	Vor uns die Hoffnung	Walter
1975	Marxismus für Manager Kritik einer Utopie	Langen-Müller
1976	Meditationstechniken für Manager Methoden zur Persönlichkeitsentfaltung	Langen-Müller
1976	Texte zum naturwissenschaftlichen Weltbild (Textband)	Bayerischer Schulbuchverlag
1977	Manipulation durch die Sprache	Langen-Müller
1978	Führen durch das Wort	Langen-Müller
1978	Texte zum naturwissenschaftlichen Weltbild (Kommentarband)	Bayerischer Schulbuchverlag
1980	Krisen und Konflikte Ursachen, Ablauf, Überwindung	Langen-Müller
1981	Credo – Wege zum Christentum in der modernen Gesellschaft	Langen-Müller
1981	Die Ketzer Von Roger Bacon bis Teilhard	Langen-Müller

1983	Ethik für Wirtschaft und Politik	Langen-Müller
1984	Das Bild des Menschen Psychoanalyse für die Praxis	Langen-Müller
1985	Vom Sinn des Lebens Business Training	Langen-Müller
1986	Die Macht der Wörter	Langen-Müller
1986	Zwischen Wirtschaft und Christentum	Langen-Müller
1988	Philosophie für Manager	ECON
1989	Ethik für Manager	ECON
1989	Kommunikation für Manager	ECON
1990	Die Macht der Moral Unternehmenserfolg durch ethisches Management	ECON
1990	Einführung in die Wissenschafts- philosophie	Eigenverlag © Rupert Lay
1991	Ich halte die Zeit an Ein Buch, zu sich selbst zu finden	Don Bosco
1992	Über die Kultur des Unternehmens	ECON
1992	Wie man sinnvoll miteinander umgeht Das Menschenbild der Dialektik	ECON
1993	Bedingungen des Glücks Ein Buch, zu sich selbst zu finden	Don Bosco

---

1993	Die Macht der Unmoral oder Die Implosion des Westens	ECON
1994	Wie man sich Feinde schafft	ECON
1995	Nachkirchliches Christentum Der lebende Jesus und die sterbende Kirche	ECON
1996	Das Ende der Neuzeit Mensch sein in einer Welt ohne Götter	ECON
1996	Gelingendes Leben Ein Buch, zu sich selbst zu finden	Don Bosco
1996	Ketzer, Dogmen, Denkverbote Christ sein heute	ECON
1997	Den Armen eine frohe Botschaft Festschrift für Bischof Franz Kamphaus zum 65. Geburtstag	Knecht, J
1998	Weisheit für Unweise	ECON
2000	Charakter ist kein Handicap Persönlichkeit als Chance	Urania
2000	Die Berater Einstieg. Aufstieg. Wechsel.	F.A.Z.-Institut

# Der Ronneburger Kreis

Wer sind wir, was wollen wir?

*Hoch über der Wetterau, etwa 60 km östlich von Frankfurt a.M. liegt die Ronneburg. Ein Symbol der Glaubensfreiheit und Toleranz. An ihren Mauern endete jede staatliche Verfolgung für viele Andersdenkende aus ganz Europa.*

Diese Trutzburg ist Gründungsort und Begegnungsstätte des Ronneburger Kreises. Hier haben sich Menschen zusammengeschlossen, die überzeugt sind, daß große soziale Systeme, wie Staat, Gesellschaft, Parteien oder Unternehmen, nicht gedeihen, ja auf Dauer auch nicht überleben können ohne einen hinreichenden Werte- und Normenkonsens.

Als Bürger und Unternehmer, als Hochschullehrer und Führungspersönlichkeiten halten wir den allenthalben sichtbaren Werteverfall für eine gefährliche Bedrohung unserer Zukunft. Wir wissen aber auch, daß dem modernen Menschen eine Rückkehr zu verflochtenen Wertvorstellungen nicht mehr möglich ist. Dennoch glauben wir, daß nach Erschütterungen und Krisen, wie schon häufig in der Geschichte, ein neues System an Werten und Normen entstehen und von der Gesellschaft angenommen wird. Vielfach werden uns dann alte, aber bewährte Inhalte in neuer Sprache wieder begegnen. Die Mitglieder des Ronneburger Kreises wollen einen Beitrag leisten zu einer gesellschaftlichen Ordnung, in der Toleranz, Freiheit und Selbstverantwortung wesentliche Werte sind. Unsere Ethik basiert auf der Überzeugung, daß unser Streben und Mühen auf Ziele auszurichten sind, die personales, soziales, politisches, kulturelles Leben eher fördern und wachsen, als mindern und verfallen lassen. Wir halten ein solches Wertesystem für Gesellschaft und Wirtschaft, Gruppen und Personen für notwendig, nützlich und förderlich.

Um diese Grundsätze praktisch zu machen, richtet sich unsere Arbeit sowohl auf das persönliche, familiäre und berufliche Umfeld der Mitglieder und Freunde als auch auf die Öffentlichkeit und ver-

öffentliche Meinung. Persönlich, in der Familie und im Beruf gilt es, unsere Werte umzusetzen, sie vorzuleben. Über die Öffentlichkeit werben wir für unser Gedankengut um Akzeptanz in der Gesellschaft. Zu diesem Zweck veranstaltet der Ronneburger Kreis Symposien, Arbeitskreise und Seminare. Er schafft Möglichkeiten der Begegnung, fördert Studenten, Forschungsvorhaben und Publikationen.

Der Ronneburger Kreis ist als gemeinnütziger Verein vom Finanzamt Hanau anerkannt.

#### Vorstand

Marie-Luise Schwarz-Schilling  
(Vors.)

Dr. phil. habil. Klaus-Jürgen Grün  
Privatdozent

Wolfgang Theophile  
Leitender Angestellter

#### Kuratorium

Prof. Rudolf Jansche  
(Vors.)

RA Dr. Hans-Joachim  
Döhlemeyer

Dipl. Math. Roland Dürre  
Unternehmer

Dipl. Ing.  
Miklós Hoffmann  
Unternehmensberater

Wolfram Ziegler  
Unternehmer

Wünschen Sie Informationsmaterial, dann schreiben Sie an:

Ronneburger Kreis e.V.

Sekretariat Doris Till

Postfach 1480

73014 Göppingen

Telefax 0 71 62 - 96 96 64

Email: [doris.till@t-online.de](mailto:doris.till@t-online.de)

oder besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.ronneburger-kreis.de>

## Veröffentlichungen und Materialien des Ronneburger Kreises, die Sie bei uns bestellen können

### *Bücher und Broschüren*

„*Der Ketzer Rupert Lay und das Versagen der Kirche*“

Sinnsuche in einer komplexen Welt ( Im Buchhandel vergriffen)

Mit Beiträgen von Georg Denzler, Rudolf Jansche, Hans Küng und Herbert Rosendorfer

€ 16.-

*Lay, Rupert:*

„*Arbeitslosigkeit, Terror der Ökonomie oder Politikversagen*“

Der Mensch - Ziel, nicht Mittel der Politik

Büdingen: Eigenverlag 1998, ISBN 3-932300-00-9,

€ 5.-

*Jansche, Rudolf:*

„*Shareholder Value oder Stakeholder Value?*“

Globalisierung und unternehmerische Verantwortung

2. aktualisierte Auflage

Büdingen: Eigenverlag 2002, ISBN 3-932300-01-7,

€ 5.-

*Lay, Rupert:*

„*Unsere Gesellschaft braucht neue Fundamente*“

Büdingen: Eigenverlag 1999, ISBN 3-932300-02-5,

€ 5.-

*Jansche, Rudolf; Kotowski, Mathias; Lay, Rupert; Rosendorfer, Herbert; Schuhmacher, Stefan:*

„*Die Sinnsucht des Menschen*“

Rupert Lay zum 70. Geburtstag

Büdingen: Eigenverlag 1999, ISBN 3-932300-03-3,

€ 13,50

*Lay, Rupert:*

„Über die alte und neue Unredlichkeit“

Büdingen: Eigenverlag 2001, ISBN 3-932300-05-X,

€ 6.-

*Ronneburger Kreis:*

„Wörterbuch zur Ethik des Rupert Lay“

Büdingen: Eigenverlag 2002, ISBN 3-932300-09-2,

€ 15.-

*Lay, Rupert:*

„Die Ängste unserer Manager“

Großer Mann – ganz klein

Büdingen: Eigenverlag 2002, ISBN 3-932300-10-6,

€ 6.-

*Videos*

*Videoband Rupert Lay „Über die Weisheit“*

Weisheit auch für Manager

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay: „Arbeitslosigkeit ohne Ende“*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay: „Sinnsuche in einer komplexen Welt“*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay: „Globalisierung - Unglück oder Chance?“*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay: „Charakter ist kein Handicap“*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay: „Die neue Unredlichkeit“*

€ 29,50

*Videobänder*

*Symposion zum wissenschaftlichen Werk von Rupert Lay anlässlich seines 70. Geburtstages (1999): „Philosophie, Religion und Management“*

Johann Wolfgang von Goethe Universität Frankfurt/M., Teil I und II, VHS

€ 50,- für Teil I und II

*Videoband Rupert Lay: „Ethik der Egoisten“*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay: „Die Ängste der Manager“*

€ 30,-

*Videoband Rupert Lay:*

*„Der Beitrag des Managements zur Wertschöpfung im Unternehmen“*

€ 30,-

*Videoband Rupert Lay:*

*„Wege und Irrwege – Von der Information zur Weisheit“*

€ 30,-

*Videoband Rupert Lay:*

*„Strategien zur Bewältigung des raschen gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels“*

€ 30,-

Bitte richten Sie Ihre Bestellung an:

Ronneburger Kreis e.V.  
Sekretariat Doris Till  
Postfach 1480  
73014 Göppingen  
Telefax 0 71 62 - 96 96 64  
Email: [doris.till@t-online.de](mailto:doris.till@t-online.de)

Bei Bestellungen über € 50.-  
berechnen wir keine Porto- und Ver-  
sandkosten.

Bitte fügen Sie Ihrer Bestellung Ihre  
genaue Anschrift bei.

## Unsere Themen

*Der Ronneburger Kreis veranstaltet die Ronneburger Sonntage. Prominente Persönlichkeiten diskutieren mit uns wichtige Themen unserer Zeit.*

Heinz Riesenhuber:	Grenzen des Machbaren: Ethik in Wissenschaft und Technik
Wolfram Engels:	Arbeitslos – Arbeitslust
Peter Glotz:	Irrwege des Nationalstaats
Roman Huber:	Lahme Institutionen, Lähmende Parteien, Gelähmte Demokratie
Günter Schabowski:	Der Mauerfall und die Folgen aus der Sicht eines ehemaligen Politbüromit- glieds der SED
Rupert Lay:	Ketzer und die Grenzen der Toleranz  Der Werteverfall in der Wirtschaft, Gefahren und Chancen  Nachkirchliches Christentum  Die Familie in der Krise  Arbeitslosigkeit ohne Ende, Auswege aus der wirtschaftlichen Misere  Sinnsuche in einer komplexen Welt  Globalisierung – Unglück oder Chance?

Weisheit für Manager

Führt die Informationsgesellschaft zu einem Informations- und Werteverlust?

Charakter ist (k)ein Handicap

Neugestaltung der politischen und ökonomischen Welt

mit Iring Fetscher:

Die Prophezeiungen des Karl Marx und der Kapitalismus im Zeitalter der Globalisierung

Die neue Unredlichkeit

Leben mit dem Fremden – Probleme und Chancen einer multi-ethnischen Gesellschaft in Deutschland

Schuldfreie Politiker? Schuldenfreie Parteien? Sind unsere Parteien noch therapiefähig?

Symposium der Universität Frankfurt zum 70. Geburtstag von Rupert Lay: Philosophie, Religion und Management

Ethik der Egoisten

Die Ängste der Manager

Welchen Beitrag leistet eigentlich das Management zur Wertschöpfung im Unternehmen?

Von der Information zur Weisheit –  
Wege und Irrwege

Strategien zur Bewältigung des raschen  
gesellschaftlichen und ökonomischen  
Wandels