

# **Die Kunst des Wirtschaftens**

**Dr. Joachim Galuska, Bad Kissingen, 2010**

Wir leben nicht nur in einer Finanz- und Wirtschaftskrise, sondern vor allem in einer Krise unseres Bewusstseins, denn wenn unser ökonomisches und ökologisches Verhalten aus dem Ruder läuft, dann hat dies etwas mit unseren inneren Werten, Prinzipien und Denkgewohnheiten zu tun. Doch die äußere Krise geht noch nicht tief und noch nicht weit genug, um uns zu einem umfassenderen Bewusstseinswandel zu nötigen. Wir sind zu sehr verhaftet in unseren materialistischen, egozentrischen und rationalistischen Paradigmen, als dass wir unsere Angst überwinden könnten gegenüber ideelleren, kollektiveren oder gar komplexeren integralen Denk- und Fehlweisen. Wir brauchen eigentlich nicht nur ein gesellschaftliches Gespräch darüber, wie wir wirtschaften wollen, nach welchen Werten, Prinzipien, Anreizstrukturen und mit welchem Bewusstsein. Wir brauchen ein viel fundamentaleres Gespräch darüber, wie wir leben wollen, wie wir unsere Kinder ausbilden wollen, wie wir mit Gesundheit und Krankheit umgehen wollen, wie wir mit den Medien umgehen wollen oder uns medial informieren und unterhalten lassen wollen, wie wir uns regieren lassen wollen oder mit Macht umgehen wollen. Nicht nur die Wirtschaft, alle wesentlichen gesellschaftlichen Bereiche, wie die Politik, die Medienwelt, das Bildungssystem oder das Gesundheitswesen, sind bereits in einer Bewusstseinskrise. Aber wir erkennen dies noch nicht tief genug und wursteln noch viel zu sehr im Äußeren an Detailproblemen herum. Hier wird der Dschungel der Regelungen und Paragraphen immer unübersichtlicher, ohne dass es zu grundlegenden Weiterentwicklungen kommt. Viele Menschen verlieren sich in der Unübersichtlichkeit und der Komplexität der modernen Welt und versuchen, ganz persönlich und relativ allein, die inneren und äußeren Anforderungen, denen sie ausgesetzt sind, zu bewältigen, und viele von ihnen sind damit überfordert. Dass unsere Krise eigentlich eine Krise unseres Bewusstseins ist, ist auch an der Zunahme der psychischen Störungen zu erkennen, die in praktisch allen Industrienationen zu vermerken ist. Die gesellschaftlich gesehen vielleicht typischste dieser Störungen, das Burn-out-Syndrom, zeigt, wie eben das übermäßige Beharren auf untauglichen Verhaltensmustern und äußeren Werten und Prinzipien zu einer Überlastung des Organismus führt, der dann krankhaft dekompenziert. In der Behandlung einer solchen Störung wird eine reine Verhaltensmodifikation nur zu

einer kurzfristigen Anpassungsfähigkeit führen. Erforderlich ist aber sinnvollerweise eine neue, tiefere innere Verankerung in unserer Seele und die Vertiefung der Beziehungsfähigkeit durch Erfahrungen von Gemeinschaft und die Entwicklung neuer Beziehungsfelder.

Ich vertrete also die These, dass unsere äußeren Krisen vor allem auf eine innere Krise unseres Bewusstseins verweisen und dass zu ihrer Lösung eine tiefere innere Verankerung und ein kollektiver Bezug, also eine Erfahrung der Verbundenheit miteinander erforderlich sind. Eine tiefere innere Verankerung resultiert aus der Überprüfung von unserer inneren Philosophie, unserem Menschenbild, unserem Selbstbild, den Grundwerten, an denen wir uns orientieren. Sie bedeutet eine Verankerung in unserem Herzen, vielleicht in unserer Spiritualität, in der Tiefe und Weite unserer Seele, in der Klarheit und Offenheit unseres Geistes. Schon in den Jahren 2003 und 2006 haben wir in den Kongressen der Akademie Heiligenfeld in Bad Kissingen untersucht, wie sich eine solche Neuorientierung unseres Bewusstseins auf unser wirtschaftliches Handeln auswirken könnte: 'Die spirituelle Dimension im wirtschaftlichen Handeln' und 'Der neue Geist in der Wirtschaft' waren die Leitthemen dieser Kongresse. Mit dem Leitthema des Kongresses 2008 'Wirtschaften mit Geist und Seele' haben wir versucht aufzuzeigen, dass ein solches neues Bewusstsein die Kraft besitzt, unsere egozentrischen, geldgierigen und erlebnishungrigen Verhaltensweisen zu überwinden und unser wirtschaftliches Handeln in den Dienst unseres gemeinsamen Lebens als Menschen zu stellen.

Wir brauchen eine intelligente Form des Wirtschaftens, die in unseren tiefen inneren Werten gründet, die den Menschen dient, die sich als Teil eines kollektiven kulturellen Prozesses versteht und die zugleich effizient unter den jeweils gegebenen realen Bedingungen wirkt und funktioniert - und dies nenne ich eine "Kunst des Wirtschaftens". Meine These ist, dass es eine Kunst des Wirtschaftens sein wird, auf die eine intelligente Form des Wirtschaftens unter sich verändernden Rahmenbedingungen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisen, individuellem und kollektivem Bewusstseinswandel und einem Wettbewerb der Wirtschaftssysteme und Unternehmensphilosophien hinauslaufen wird.

Die Globalisierung hat uns einen Wettbewerb der Wirtschaftssysteme bereitet. Ausgesprochen planwirtschaftliche Wirtschaftsordnungen sind von den marktwirtschaftlichen Ordnungen verdrängt worden. Innerhalb der marktwirtschaftlichen Systeme scheint es mit zunehmendem Wohlstand und zunehmender Bildung eine Tendenz von rein kapitalistischen zu mehr sozialen Marktwirtschaften hin zu geben. Nach Ansicht verschiedener wirtschaftlicher Vordenker stehen wir gegenwärtig an einer Schwelle zu einer Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft im Sinne einer ökosozialen Marktwirtschaft, wie es Josef Riegler (1997) und Franz Josef Radermacher (2002) denken oder einer nachhaltigen Marktwirtschaft, wie es Michael von Hauff (2009) konzipierte. Auf jeden Fall benötigen wir ein viel intensiveres gesellschaftliches Gespräch darüber, wie wir unsere Wirtschaftsordnung als Teil der Weltwirtschaft weiterentwickeln wollen. Wir tragen eben nicht mehr nur Verantwortung für unser eigenes Handeln, sondern ebenfalls für die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen unseres Handelns und zwar nicht nur aus egoistischem Interesse, sondern als Ausdruck unserer Teilhabe an der Lebensgemeinschaft aller Menschen.

### **Wettbewerb der Unternehmens-Philosophien**

Auf der Ebene der Unternehmen finden wir ein ähnliches Bild. Unternehmen unterscheiden sich zunehmend in ihren Unternehmensphilosophien. Unter der Unternehmensphilosophie verstehe ich das grundlegende Unternehmenskonzept, das auf den vorherrschenden Werten und grundlegenden Prinzipien für das wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens beruht. Das betriebswirtschaftliche Paradigma, beispielsweise einer Börsennotierten Aktiengesellschaft, folgt primär dem Shareholder-Value, d. h. das gesamte wirtschaftliche Handeln ist der finanziellen Wertsteigerung der Investoren verpflichtet. Das Ziel ist die Maximierung der Kapital-Rendite, egal in welcher Branche und mit welchem Inhalt es tätig ist. Mitarbeiter sind primär Kostenfaktoren und Produktionsmittel, die gesellschaftliche Kultur ist ein Absatzmarkt und die anderen Unternehmen sind Wettbewerber. In den letzten Jahren hat vor allem Peter Spiegel (2006) mit Muhammad Yunus, dem Friedensnobelpreisträger und Begründer der Grameen Bank, die Mikrokredite aus gibt, die Idee eines Social Business bekannt gemacht. Darunter versteht man den

Einsatz des wirtschaftlichen Instrumentariums eines Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme. Entsprechende Unternehmen sind primär an sozialen Werten orientiert, nicht auf maximale finanzielle Profitabilität ausgerichtet, sondern setzen jegliche Profite wieder für soziale Projekte oder Aktivitäten ein. Der Anreiz zur Kosteneffizienz liegt darin, weitere Möglichkeiten für ein Social Business zu erarbeiten. Ein Social Business ist also eigentlich eine soziale Aktivität mit Hilfe unternehmerischen Handelns. Für die Akteure liegt der Wert in ihrer Sinnerfüllung, ansonsten in der Verbesserung der Lebensbedingungen von benachteiligten sozialen Gruppen. Zwischen Shareholder-Value betriebenen Unternehmen und dem Social Business befindet sich soziales Unternehmertum oftmals in der Form von Familienunternehmen.

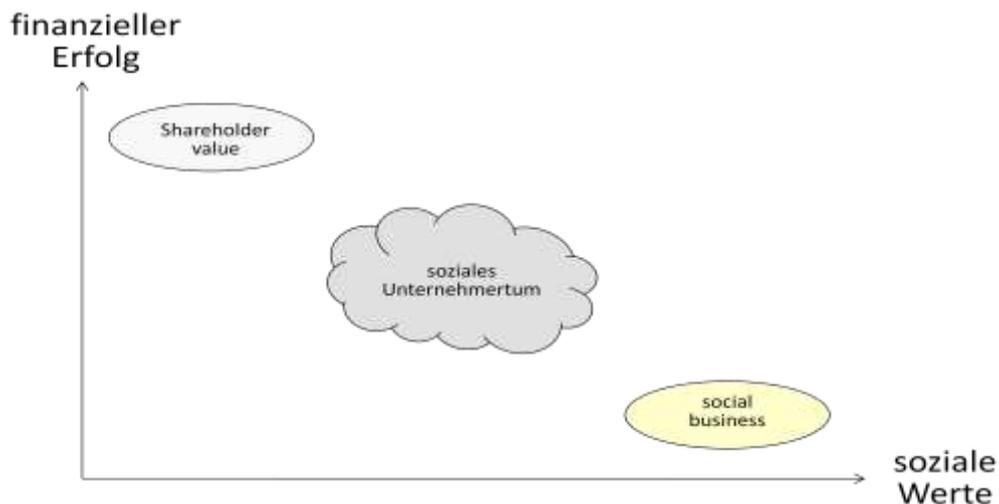


Abb. 1: Ausrichtung eines Unternehmens

Die von diesen verfolgten Werte sind heterogener, die Schwerpunkte sind unterschiedlich gelagert. Manche betonen den wirtschaftlichen Erfolg mehr langfristiger oder auch kurzfristiger Art, andere prägt eine Fürsorge für ihre Mitarbeiter und dauerhafte stabile Arbeitsplätze, wiederum andere engagieren sich in ihrer Region oder in Sozialprojekten. Die genaue Mischung hängt vor allem von den Wertesystemen und den Persönlichkeiten der jeweiligen Unternehmer ab. Neben sozialen Werten können soziale Unternehmen natürlich auch ökologische oder spirituelle Werte verfolgen. Auch ein Social Business könnte ein ökologisches Business oder ein ökosoziales Business werden, wenn man die globalen Orientierungen zu den Unternehmensaufträgen machen möchte.

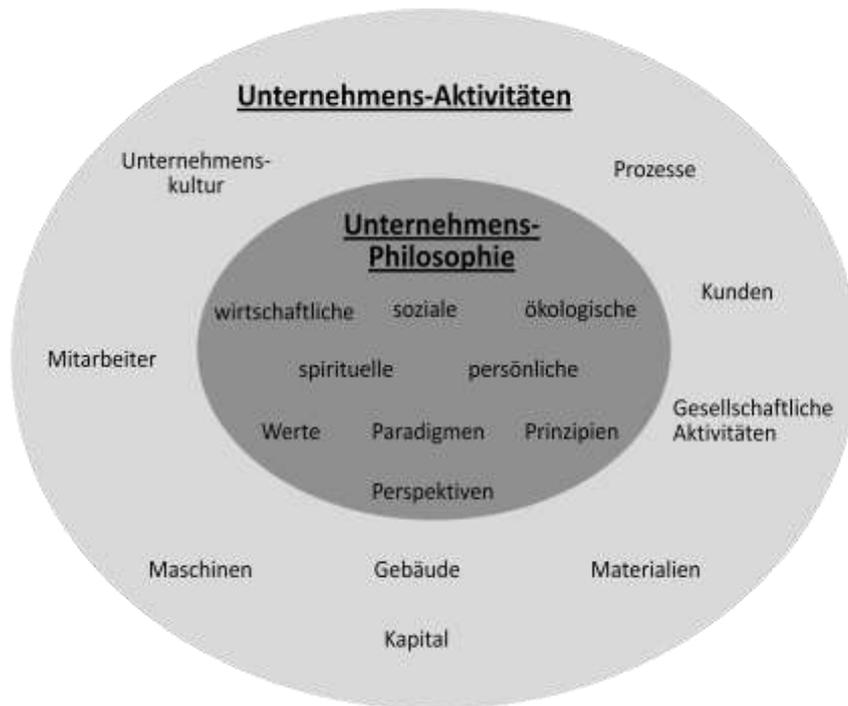


Abb. 2: Wertorientierter Unternehmens-Organismus

Unternehmen besitzen also heutzutage bereits unterschiedliche Unternehmensphilosophien, denen sie folgen. Ihre Leistungen werden durch sie geprägt und letztendlich auch ihre Marke durch die Unternehmensphilosophie bestimmt. Wenn eine Marke lediglich durch oberflächliche Marketingbotschaften aufgeladen wird, wirkt sie hohl oder verlogen. Kunden beachten dies zunehmend, denn ihnen wird die Authentizität einer Marke immer wichtiger: Erfüllt die Marke das, was sie vorgibt zu sein? (Gilmore und Pine, 2007). Kunden wählen zunehmend ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht mehr nur noch nach Preis und Qualität aus, sondern auch danach, wie viel ökologische Verantwortung das Unternehmen übernimmt, wie es mit seinen Mitarbeitern umgeht und wie viel soziales Engagement es zeigt. Neben einem Preis- und Qualitätswettbewerb werden wir also zunehmend in einen Wettbewerb der Unternehmensphilosophien eintreten, bei dem die Authentizität der vertretenen Werte eine besondere Rolle spielen wird. Meine These lautet, dass die Zukunft unternehmerischen Handelns in einem wertorientierten Business bestehen wird, dass eine oder mehrere Werteperspektiven zu integrieren versuchen wird. Die Unternehmen werden aufzeigen, auf welche Werte sie besonders viel Wert legen und welche Werte in ihrem Produkt oder in ihrer Dienstleistung besonders stark zum Ausdruck kommen. Sei es der Preis, sei es die

funktionale Qualität, die soziale oder ökologisch verantwortliche Produktionsweise, die kundenorientierte oder mitmenschliche Leistung und vielleicht auch das gesellschaftliche oder spirituelle Engagement eines Unternehmens. Dies bewirkt neben den einfachen Billigprodukten eine komplexe Vielfalt von Angeboten und Marken, denen sich Kunden aus ihren eigenen immer komplexer werdenden Wertesystemen verbunden fühlen.



Abb. 3: Werteorientiertes Business

Werteorientiertes Business ist damit Ausdruck der Vielfalt des Lebens, das sich nicht nur im Mangel befindet und eine Ökonomie der Befriedigung von existenziellen oder kreierten Mangelzuständen begründet, sondern das auch aus der Fülle schöpfen kann, unterschiedliche Werte und Ziele verfolgen kann und diese schöpferisch zum Ausdruck bringen kann.

Werteorientiertes Business dient dem Leben und folgt dem Paradigma des kreativen und schöpferischen Ausdrucks eines lebendigen Organismus. Ein solches Unternehmen zu führen ist keine einfache durchrechenbare, durchplanbare oder durchorganisierbare Angelegenheit, sondern erfordert eine Kunstfertigkeit, eben eine "Kunst" des Wirtschaftens.

### **Kunst des Wirtschaftens**

Was könnte eine Kunst des Wirtschaftens bedeuten und wie kann sie uns inspirieren?

Der Begriff 'Kunst' besitzt nach dem Duden und anderen Wörterverzeichnissen im Grunde zwei Bedeutungen:

1. "Schöpferisches Gestalten aus den verschiedensten Materialien oder mit den Mitteln der Sprache, der Töne in Auseinandersetzung mit Natur und Welt", wie z. B. die bildende Kunst, die darstellende Kunst, angewandte oder abstrakte Kunst. Damit kann auch ein einzelnes Werk oder die Werke eines Künstlers oder einer Epoche gemeint sein. Hierbei geht es also um künstlerisches Schaffen.
2. "Das Können, besonderes Geschick, (erworbene) Fertigkeit auf einem bestimmten Gebiet", wie z. B. die ärztliche Kunst. Hiermit ist also eher ein meisterliches Können, eine Kunstfertigkeit, gemeint. Können wird eine zunehmende Bedeutung erhalten, meint Christine Ax und sieht uns auf dem Weg von einer Wissensgesellschaft in eine "Könnensgesellschaft" (2009), in der neben der eher unpersönlichen Information des Wissens die praktische Erfahrung von kompetenten Menschen benötigt wird.

Eine Kunst des Wirtschaftens wird zunächst einmal eine Kunstfertigkeit darstellen – eine Art Meisterschaft auf den Feldern des Wirtschaftens. Wie könnte eine Kunst aussehen, ein Unternehmer zu sein? Ein solches Unternehmertum wird heutzutage gelegentlich als Entrepreneurship bezeichnet. Andy Freire (2006), ein aus Argentinien stammender Unternehmensberater, der in den USA seit vielen Jahren in Organisationen zur Förderung von Entrepreneuren arbeitet, nennt 11 ultimative Bedingungen eines Entrepreneurs:

- Freiheit und Unabhängigkeit als Hauptmotiv,
- wenig Ambitioniertheit bzgl. Geld,
- Leidenschaft,
- Ergebnisorientierung,
- Spiritualität,
- immer wieder neu beginnen und lernen,

- den Weg genießen,
- Erfolge teilen,
- Entschlossenheit,
- Optimismus und Träume,
- bedingungslose Verantwortlichkeit für das eigene Tun.

Was einen Unternehmer, schreibt er, "wirklich zu einem besseren Unternehmer macht, sind diese 11 Voraussetzungen: Sie machen ihn zum Visionär, lassen ihn die Rolle des aktiv Gestaltenden übernehmen, der immer wieder Neues lernen möchte und sich seinem persönlichen Wachstum widmet, der seinen Selbstwert entwickelt, um so zu klareren Entscheidungen zu kommen, der sich in seine Projekte verliebt und sich ihnen bedingungslos verpflichtet, der lernt, mit seinem Team zu teilen, der Risiken auf sich nimmt, um Unabhängigkeit zu erlangen, und der vor allem lernt, sich am Prozess selbst, ob Erfolg oder Misserfolg zu freuen." (S. 288)

Er nennt solche Unternehmer 'Gladiatoren': "Sie spüren das unternehmerische Blut in ihren Adern fließen, und sie werden – unabhängig vom Zusammenhang – Unternehmer. Selbst wenn ihnen andere Möglichkeiten offen stehen, entscheiden sie sich für eine Laufbahn als Unternehmer. Auch wenn sie von Gelegenheiten gerne profitieren, fühlen sie sich unabhängig von Trends oder Umständen dem verpflichtet, was sie tun. Dies sind die wirklichen Entrepreneur." (S. 299)

Auch die "Führungskunst" unterscheidet sich von der reinen Managementkompetenz, wie es heute vielfach beschrieben wird (z. B. Covey, 2006).

Während Manager die richtigen Dinge tun, tun Führer das Richtige. Während Manager wie Baumeister seien, seien Führer die Architekten. Während Management auf Planung und Kontrolle aufbaue, konzentriere sich Führung auf die gemeinsame Vision. Lance Secretan (2007) beschreibt 6 Prinzipien einer neuen im Grunde kunstfertigen Führung. Er nennt sie die 'CASTLE-Prinzipien'.

Die 6 Prinzipien lauten:

- Mut,
- Echtheit,
- Dienen,

- Wahrhaftigkeit,
- Liebe und
- Effektivität.



Abb. 4: Die CASTLE-Prinzipien der Führung (nach L. Secretan)

Wir könnten diese Betrachtung nun noch weiter in ein Unternehmen hinein verlagern z. B. in den Service eines Hotels. Klaus Kobjoll vom Hotel Schindlerhof in Nürnberg sagt dazu: "Nicht das Handwerk, sondern das Kunsthandwerk des Servicemanagements ist für uns letztlich die entscheidende Komponente. Und das feine Ausbalancieren der verschiedenen Servicefaktoren ist für uns nun mal Kunsthandwerk. Unternehmen, die ihr Servicemanagement konsequent vorantreiben, entfernen sich immer weiter von den Unternehmen, für die Service nur eine Trainingssache oder ein Schulungsprogramm oder irgendwie sonst etwas Nettos darstellt." (Kobjoll, 2004, S. 166) Er spricht von einer Kunst des Housekeepings, einer Kunst Gästewäsche zu pflegen oder der Kunst Gäste zu begeistern.

Aus diesen Beispielen können wir erkennen, dass eine Weiterentwicklung unseres einseitigen, auf Renditeorientierung und betriebswirtschaftliche Effizienz

ausgerichteten Denkens vor allem eine Frage des Bewusstseins ist, was sich aus ganz anderen als aus betriebswirtschaftlichen Theorien im engeren Sinne herausbildet. Für eine Kunstfertigkeit des Wirtschaftens können wir also zu lernen versuchen von anderen Kunstfertigkeiten in unserer Gesellschaft. Könnten wir also Inspirationen gewinnen, beispielsweise von der Baukunst, der Kampfkunst, der Kochkunst oder der Heilkunst?

### **Intuition als Herzstück einer Kunst des Wirtschaftens**

Mir als Arzt liegt natürlich die Heilkunst nahe. Eine Heilkunst wäre eine intelligente Medizin mit Geist und Seele (Galuska, 2010). Sie würde die einseitige, somatisch orientierte Schulmedizin und die eher technologisch ausgerichtete evidenzbasierte Medizin weiterentwickeln zu einer ganzheitlichen mehrperspektivischen Medizin, die die Schicksalhaftigkeit der Erkrankung und die Notwendigkeit eines mitmenschlichen Beistands würdigt und mit einbezieht. Die moderne Medizin folgt gegenwärtig einer Spezialisierung und Technologisierung ohne Seele. Auf diese Weise steht sie aber auf dem Kopf, nämlich auf ihrem organmedizinisch fixierten, einseitigen perspektivischen Wissen, nicht auf dem Boden des Schicksals der Menschen, der Vielschichtigkeit einer Person, der Komplexität der Erkrankungen und ihrer Verarbeitungen. Heilkunde ist aber zu allererst eine mitmenschliche Angelegenheit. Eine Heilkunst besteht darin, die ganze Person des Erkrankten zunächst einmal wirken zu lassen, intuitiv inne zu halten und zu überprüfen, welche der verschiedenen Perspektiven diesem Menschen wirklich helfen könnte: die klassische somatische, die seelische, die soziale, die geistig-kognitive oder spirituelle Perspektive, die störungsspezifische oder die sogenannte ressourcenorientierte gesundheitsbezogene Perspektive oder gar alle zusammen. Eine Kunstfertigkeit in der Medizin bestünde eben darin, innerhalb jeder der Perspektiven sowohl die wissenschaftliche Evidenz, als auch die eigene Erfahrung als Arzt oder Therapeut und die Vorstellungen der Patienten - gemäß der jeweiligen Perspektive - zu integrieren und die Bedeutung der mitmenschlichen Beziehung zwischen Arzt oder Therapeut und Patient mit einzubeziehen. Und die dafür erforderliche Kernkompetenz ist meines Erachtens die Intuition.

Intuition ist nach meiner Vorstellung kein Bauchgefühl, sondern die steuernde Funktion unseres Bewusstseins. Intuitiv richten wir unsere Aufmerksamkeit aus, verarbeiten unsere Wahrnehmungen, entscheiden, handeln und spüren wieder die Folgen unseres Tuns. Ausgereifte Intuition ist eine offene unbestimmte gewissermaßen bereite Haltung, die nicht in einer Perspektive gefangen ist, die aber gleichzeitig auf alle bewussten und unbewussten Kompetenzen zurückgreifen kann. Insofern ist sie nicht nur die entscheidende Kompetenz eines Arztes, um eine gute Diagnose zu treffen, die Auswirkungen der eigenen Interventionen und Behandlungsmaßnahmen angemessen zu beurteilen und den Patienten einen unterstützenden mitmenschlichen Beistand geben zu können. Sondern sie ist letztlich das Herzstück einer Kunst des Wirtschaftens. Intuition bedeutet zunächst einmal eine große Offenheit und innere Freiheit zu besitzen, nicht gefangen zu sein in einem Wertesystem, in einer Perspektive oder einem Paradigma. Intuition bedeutet zunächst einmal beobachten:

- das Unternehmen,
- den Markt,
- die Menschen,
- die Zahlen,
- die Prozesse,
- die Rahmenbedingungen.

Intuition bedeutet all das in sich aufzunehmen, in sich zu spüren, in sich wirken zu lassen. Und so ein inneres Verständnis für das eigene Unternehmen, für die eigene Person, für die gegenwärtige Situation entstehen zu lassen. Manchmal ist dieses Verständnis nicht einfach, nicht exakt beschreibbar, sondern eher ein Bild, eine Vision oder lediglich ein Impuls. Intuition ist ein kreativer Akt, vielleicht bringt sie ein neues Konzept hervor, eine neue Idee oder sie bestätigt nur etwas Vorhandenes, folgt einem Trend, gibt etwas auf, lässt etwas los. In jedem Fall wirkt sie unmittelbar. Ihre Impulse und Äußerungen besitzen eine Stimmigkeit und Angemessenheit. Der Sinn erscheint dem Handelnden evident. In seiner Intuition bewusst verankert zu sein bedeutet, sich ganz zur Verfügung zu haben, letztlich inmitten seines Lebens zu stehen, inmitten seines Erlebens und Handelns zu sein. Dies ist es auch, was mich an begnadeten Künstlern am meisten beeindruckt. In dem Film 'Trip to Asia', der die Konzerttournee der Berliner Philharmoniker zusammen mit Sir Simon Rattle zeigt,

kann man beobachten, wie Simon Rattle als Dirigent inmitten der Musik zu floaten scheint, sie spürt und zugleich lenkt, sie empfindet und sie gestaltet und nuanciert, so dass ein gemeinsamer Klang, ein Einklang, entsteht, wie er es auch in einem der Interviews beschreibt. Im Einklang mit der Melodie unseres Lebens zu sein, das ermöglicht die Intuition. Im Einklang mit unserem wirtschaftlichen Handeln zu sein, das könnte eine Kunst des Wirtschaftens darstellen.

### **Künstlertum und wirtschaftliches Handeln**

Und dies bringt uns schließlich zu der zweiten Definition von Kunst, nämlich der schöpferischen Gestaltung, dem eigentlichen Künstlertum. Können wir für eine Kunst des Wirtschaftens etwas von Künstlern selbst lernen? Und dafür bieten sich vor allem darstellende Künstler an: Dirigenten, Musiker, Choreographen, Tänzer, Regisseure. Denn sie gestalten, wie wir in der Wirtschaft, einen Event, sie produzieren ein Erlebnis, sie wirken zusammen in einem gemeinsamen Prozess, in dem sie ihr Handeln aufeinander abstimmen und zu einem gemeinsamen Ergebnis bringen.

Um uns diesen Blickwinkel nahe zu bringen, möchte ich ihnen einige Passagen des Dirigenten Christian Gansch aus seinem Buch 'Vom Solo zur Sinfonie - was Unternehmen von Orchestern lernen können' (2006) zitieren:

"Ein Dirigent oder Unternehmer müsste unendlich viele Hände haben, um alle Koordinations- und Führungsprozesse selbst bewältigen zu können. Aber das ist weder nötig noch sinnvoll. Denn es sind ja gerade diese autark-internen Führungsprozesse, welche Spitzenteams von eher durchschnittlichen Ensembles unterscheiden. Die permanente abteilungsübergreifende Interaktion aller beteiligten Instrumentengruppen unter der verantwortungsbewussten Führung ihrer Vorspieler ist die entscheidende Basis für ein lebendiges gemeinsames Musizieren und bildet die Voraussetzung für den gemeinsamen Erfolg." (Seite 24)

Wir können ein Unternehmen nicht vollständig in den Griff bekommen. Es ist eben keine Maschine, sondern ein lebendiger sozialer Organismus. Führung geschieht

überall, nicht nur an der Spitze und basiert auf unserer Selbstführung, unserer Selbststeuerung. Wie kann es gehen, das Führungsprinzip überall im Unternehmen lebendig werden zu lassen?

Gansch schreibt weiter:

"Ein Team muss 'instrumentiert' werden. Ein Wechselspiel unterschiedlicher Charaktere und Temperamente ist das Ziel. Einer spielt Geige, ein anderer Trompete, ein Dritter schlägt die Pauke. Jeder hat im entscheidenden Moment seinen Auftritt." (Seite 99)

"Würde sich jede einzelne Stimme eines Ensembles gleichberechtigt selbstverwirklichen, so würde dies nur Verwirrung stiften, da sich keine Struktur mehr mitteilen kann, welche eine übergeordnete Vision erst erfassbar und erlebbar macht." (Seite 117)

"Freiheit darf für den einzelnen Musiker nicht Selbstzweck sein. Freiheit kann nur in dem Sinne verstanden werden, dass eine einzelne Solo-Stimme ihre persönliche Stimme zwar einbringt, aber stets im Kontext des bereits zuvor Entstandenen und Erlebten, also im Kontext einer stetigen Entwicklung, die vor dem Musiker, der sich entfalten will, begonnen hat und nach ihm weitergeht." (Seite 149)

Hieraus klingt für mich das Geheimnis einer gelingenden Arbeit, nicht nur einer guten Führung: die Verbindung von Gestaltung und demütiger Teilhabe, von individueller Selbstverwirklichung und Dienerschaft gegenüber dem Ganzen. Und wir vergessen in unserer ich-bezogenen Kultur oft die Verantwortung für das gemeinsame Ergebnis, für das Team, das Unternehmen, die Gesellschaft, denen wir dienen und die uns einen Platz und einen Sinn geben im großen Gefüge des Lebens. Eine Gestaltung in Hingabe, ein rezeptives, offenes hingeegebenes Gestalten, das ist für mich eine Kunst der Führung.

Das gemeinsame Ziel eines Orchesters beschreibt Gansch folgendermaßen:

"Ein vielschichtiges Gefüge aus unterschiedlichsten Qualitäten, die miteinander in Beziehung stehen, bildet aus vielen Stimmen einen Gesamtklang, in dem sich alle Beteiligten nach ihren Möglichkeiten einbringen und wiederfinden." (Seite 86)

"Einheit und Vielfalt sind eben kein Widerspruch, denn nur auf diese Weise gelangt man innerhalb des Unternehmens 'Orchester' vom individuellen Solo zur vielstimmigen Sinfonie. Erst die Fülle der individuellen Fähigkeiten und Charaktere, die sich gemeinsamen Werten verpflichtet fühlen, ergeben einen tragfähigen Gesamtklang. Viele Stimmen – ein Ziel. Dies sollte auch in anderen Unternehmen stets gegenwärtig sein." (Seite 203)

Der Gesamtklang, der Einklang, die gemeinsame Melodie, die den Menschen berührt, könnten das nicht auch Attribute einer hohen Kunst des Wirtschaftens sein? Eines Wirtschaftens, das sich selbst als Kunst versteht im Sinne eines schöpferischen Gestaltens der Wirklichkeit? Und hätte nicht ein ganzheitlich verstandenes Wirtschaften die Chance, sowohl unsere Bedürfnisse zu befriedigen, als auch kulturell künstlerische Impulse zu geben, sowohl profit-orientiert zu arbeiten, als auch humanistische oder gar ästhetische Werte zu verfolgen, sowohl den grauen Alltag zu organisieren, als auch tiefe Erfahrungen des gemeinsamen Wirkens zu ermöglichen, sowohl nützliche und preiswerte Produkte und Dienstleistungen anzubieten, als auch die Herzen der Menschen zu berühren?

Eine neue Form des Wirtschaftens wird also vielleicht eine Kunst des Wirtschaftens sein. Denn sie wird unter sich verändernden Werten und Paradigmen unserer Wirtschaftsordnungen komplexere Wertefüge berücksichtigen und komplexere Unternehmensphilosophien berücksichtigen müssen. Dies wird nicht nur eine gewisse Kunstfertigkeit im Prozess des Wirtschaftens erfordern, sondern unterschiedlich gewichtete und damit individuellere Unternehmungen zur Folge haben. Unternehmen werden ein jeweils eigenes Profil entwickeln und durch ihre Einzigartigkeit wirken und auf sich aufmerksam machen. Sie werden ihr Wesen, ihr Selbstverständnis und ihre Form des Austausches mit ihren Kunden auf ihre Weise zum Ausdruck bringen und eine entsprechende Resonanz erzeugen. In diesem schöpferischen Gestaltungsprozess wird unser wirtschaftliches Handeln eine zusätzliche kreative Komponente, vielleicht auch eine ästhetische und hoffentlich auch eine spielerische Komponente hinzu gewinnen. Und so werden wir vielleicht einmal unsere Unternehmungen selbst als "lebendige Kunstwerke" betrachten

können, als Ausdruck unserer Lebensfreude und als Dank für das Geschenk des Lebens selbst.

## Literatur

Ax Christine (2009): Die Könnensgesellschaft; Rhombos

Covey Stephen R. (2006): Der 8. Weg: Von der Effektivität zur wahren Größe; Gabal

Freire Andy (2006): Persönliche Wege von Unternehmensberatern, im: Wielens Hans: Führen mit Herz und Verstand, Kamphausen

Galuska Joachim (2010): Psychotherapie und Medizin mit Geist und Seele, in Transpersonale Psychologie und Psychotherapie 1, 2010, S. 6 – 16

Gansch Christian (2006): Vom Solo zur Sinfonie – Was Unternehmen von Orchestern lernen können, Eichborn

Gilmore Jim, Pine Joe (2007): Authenticity; Harvard Business School Press

Kobjoll Klaus (2004): Tune: Neue Wege zur Kundengewinnung und –bindung; Orell Fuessli

Radermacher Franz Josef (2002): Balance oder Zerstörung, Ökosoziale Marktwirtschaft als Schlüssel zu einer weltweiten nachhaltigen Entwicklung; Ökosoziales Forum Europa

Riegler Josef, Moser Anton (1977): Ökosoziale Marktwirtschaft; Stocker

Secretan Lance (2007): Ganz oder gar nicht. Die sechs Prinzipien bewusster Führung und die Kunst, Unternehmen vom Sand im Getriebe zu befreien, Kamphausen

Spiegel Peter (2006): Muhammad Yunus, Banker der Armen; Herder

von Hauff Michael, Kleine Alexandro (2009): Nachhaltige Entwicklung, Grundlagen und Umsetzung; Oldenbourg