

Berichte aus der Philosophie

**Dieter Schart**

**Führen zur Persönlichkeit Teil 1**

Modell einer zielorientiert- und  
sozialkompetent-erfolgreichen Unternehmenskultur

Shaker Verlag  
Aachen 2015

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2015

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-4050-0

ISSN 0945-0947

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

# Inhalt

<b>I. AUTOR.....</b>	<b>5</b>
<b>II. DANKSAGUNG .....</b>	<b>6</b>
<b>III. VORWORT.....</b>	<b>9</b>
<b>IV. EINLEITUNG.....</b>	<b>11</b>
<b>1 PHILOSOPHISCHE EINFÜHRUNG ZUM THEMA FÜHRUNG .....</b>	<b>17</b>
1.1 DIE VIER GRUNDMODELLE MENSCHLICHEN DENKENS.....	17
1.1.1 Das materialistische Denkmodell.....	17
1.1.2 Das idealistische Denkmodell.....	19
1.1.3 Das nihilistische Denkmodell .....	22
1.1.4 Das sinnbezogen-existentielle Denkmodell.....	26
1.2 DIE PSYCHOLOGIE UND IHR PLATZ INNERHALB DER FÜHRUNGSKULTUR.....	30
1.3 SYSTEM DER BEDINGUNGSFAKTOREN FÜR EINE ZIELORIENTIERTE UND SOZIALKOMPETENTE FÜHRUNGSKULTUR.....	33
<b>2 UNTERNEHMENSKULTUR UND WISSENSCHAFT .....</b>	<b>39</b>
2.1 WAS VERSTEHEN WIR HEUTE UNTER WISSENSCHAFT? .....	40
2.2 DAS WISSENSCHAFTSOBJEKT .....	43
2.2.1 Die Grundlagenwissenschaften.....	44
2.2.2 Die Naturwissenschaften.....	44
2.2.3 Die Kulturwissenschaften .....	44
2.2.4 Die Sinnwissenschaften .....	45
2.2.5 Die angewandten Wissenschaften.....	51
2.3 DIE WISSENSCHAFTSMETHODE .....	52
2.3.1 Hermeneutik.....	53
2.3.2 Phänomenologie.....	55
2.3.3 Systemisches Denken.....	56
2.3.4 Die historisch-kritische Denkmethode.....	58
2.3.5 Information und Kommunikation .....	63
2.3.6 Die Feinde konstruktiv zukunftsöffnenden Denkens.....	66
2.4 WISSENSCHAFTSSPRACHE .....	74
2.4.1 Allgemeines über das Verhältnis von Sprache und Wissenschaft .....	74
2.4.2 Wissenschaftssprache und Wissenschaftsobjekt.....	74
2.4.3 Sprache und Kommunikation.....	76
2.5 WISSENSCHAFT UND WAHRHEIT .....	77

<b>3</b>	<b>DER MENSCH, DAS SUBJEKT DER ARBEIT .....</b>	<b>79</b>
3.1	MENSCH – PERSON – PERSÖNLICHKEIT .....	80
3.1.1	Person.....	80
3.1.2	Persönlichkeit.....	82
3.2	GRUNDÜBERLEGUNGEN ZUR ANTHROPOLOGIE .....	83
3.2.1	Materialität.....	85
3.2.2	Vitalität.....	85
3.2.3	Emotionalität.....	86
3.2.4	Soziabilität .....	86
3.2.5	Intelligibilität.....	87
3.2.6	Universalität .....	87
3.3	DIE EXISTENZIALITÄT MENSCHLICHEN DASEINS .....	88
3.3.1	Sterblichkeit .....	90
3.3.2	Verletzbarkeit.....	90
3.3.3	Veränderbarkeit.....	91
3.3.4	Angewiesenheit.....	91
3.3.5	Begrenztheit .....	91
3.3.6	Einzigkeit .....	92
3.3.7	Fehlbarkeit .....	92
3.3.8	Geschlechtlichkeit.....	93
3.3.9	Unverfügbarkeit .....	94
3.3.10	Sinnhaftigkeit .....	95
3.3.11	Zusammenfassung zu den Existenzialien .....	99
3.4	KÖRPER UND LEIB .....	100
3.5	DAS GEHIRN UND SEINE LEISTUNGEN .....	101
3.5.1	Stammhirn – vegetative Funktionen und Triebe.....	102
3.5.2	Das limbische System – Gefühle und emotionale Intelligenz .....	103
3.5.3	Das Großhirn – logisch-systematisches Denken.....	105
3.5.4	Das Kleinhirn.....	107
3.6	TRIEBE .....	107
3.7	DER WILLE.....	112
3.8	MENSCHLICHE BEDÜRFNISSE .....	115
3.9	LIEBE.....	118
3.10	INTELLIGENZ – EINE WICHTIGE LEISTUNGSRESSOURCE .....	118
3.11	HALTSTRUKTUREN .....	120
<b>4</b>	<b>KULTUR.....</b>	<b>123</b>
4.1	DER BEGRIFF KULTUR.....	123
4.2	DIE WESENTLICHEN ELEMENTE JEDER KULTUR NACH ARNOLD TOYNBEE ....	125
4.3	HEGEL UND DAS PHÄNOMEN KULTUR .....	130
4.4	DIE KULTUR UND DIE PSYCHOSOZIALEN STREBUNGEN .....	133

<b>5</b>	<b>ARBEIT IM UNTERNEHMEN .....</b>	<b>137</b>
5.1	ZUR PHILOSOPHISCHEN GRUNDLEGUNG MENSCHLICHER ARBEIT .....	137
5.2	DER GRUNDLEGENDE ABLAUF JEDER ARBEIT NACH HEGEL .....	142
5.2.1	Der 1. Schritt der Arbeit: Das Denken .....	144
5.2.2	Der 2. Schritt der Arbeit: Die Ausführung .....	144
5.2.3	Der 3. Schritt der Arbeit: Die Kontrolle .....	144
5.2.4	Der 4. Schritt der Arbeit: Das Veräußern .....	145
5.2.5	Der 5. Schritt der Arbeit: Das Genießen .....	146
5.2.6	Die Einheit der Arbeitsschritte .....	146
5.2.7	Die geistige Dimension der Arbeit .....	148
5.3	ARBEIT UND FREIHEIT .....	150
5.4	ANSPRUCH DES MENSCHEN AN DIE ARBEIT .....	152
5.4.1	Arbeit ist Leistung gegen Entgelt .....	153
5.4.2	Arbeit ist Leistung aus Freude .....	153
5.4.3	Arbeit ist Leistung aus Verantwortung .....	153
5.4.4	Arbeit als Chance zur Selbstverwirklichung .....	153
5.5	NATIONALÖKONOMIE – ADAM SMITH, DER VERKANNTEN MORALPHILOSOPH .....	154
<b>6</b>	<b>FÜHREN IM UNTERNEHMEN .....</b>	<b>155</b>
6.1	DIE BEDEUTUNG VON FÜHRUNGSKULTUR .....	155
6.2	GESCHICHTE DER FÜHRUNGSKULTUR .....	155
6.3	HERRSCHEN – REGIEREN – FÜHREN .....	158
6.3.1	Herrschen .....	158
6.3.2	Regieren .....	158
6.3.3	Führen .....	159
6.4	KOMPETENZ .....	159
6.4.1	Sozialkompetente Führungskultur .....	161
6.4.2	Führungskompetenz .....	161
6.4.3	Fachkompetenz .....	162
6.4.4	Ethische Kompetenz .....	162
6.4.5	Sozialkompetenz .....	163
6.4.6	Konfliktlösungskompetenz .....	164
6.4.7	Kontrollkompetenz .....	166
6.4.8	Einsichtsfähigkeit .....	167
<b>7</b>	<b>SCHLUSSBEMERKUNG .....</b>	<b>169</b>
<b>8</b>	<b>VERZEICHNIS DER BEGRIFFE .....</b>	<b>170</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>172</b>

## **Abbildungen / Schaubilder:**

Abbildung 1: System der Bedingungsfaktoren (Quelle: Dieter Schart) .....	34
Abbildung 2: Wissenschaftspyramide in Anlehnung an Karl Popper .....	43
Abbildung 3: System der Bedingungsfaktoren – Mensch.....	79
Abbildung 4: System der Bedingungsfaktoren – Sinnvolle Lebensziele.....	96
Abbildung 5: Das menschliche Gehirn – vgl. Linder 2000 .....	102
Abbildung 6: System der Bedingungsfaktoren – Triebstruktur .....	108
Abbildung 7: Triebstruktur nach S. Freud, A. Adler, H. Thomae .....	111
Abbildung 8: System der Bedingungsfaktoren – Der Wille .....	112
Abbildung 9: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow .....	117
Abbildung 10: System der Bedingungsfaktoren – Intelligenz.....	119
Abbildung 11: System der Bedingungsfaktoren – Haltstrukturen .....	120
Abbildung 12: Reckless'sches Modell der Haltstrukturen .....	121
Abbildung 13: System der Bedingungsfaktoren – Kultur.....	124
Abbildung 14: Kultur nach Arnold Toynbee .....	127
Abbildung 15: Strebungen nach Erik Erikson .....	134
Abbildung 16: Arbeit nach Georg Hegel .....	143
Abbildung 17: Anspruch des Menschen an die Arbeit .....	152

## I. Autor

Dieter Schart



### Qualifikation

- Studium der Theologie, Philosophie und Erziehungswissenschaften mit Hochschulexamen (Halle/S, Berlin-West)
- Tätigkeiten: Dozent für Theologie (bis 1968), Leiter der Abteilung für Industriepädagogik/Industriejugend in der Akademie Bad Boll. Parallel dazu Lehrbeauftragter für Industriepädagogik an der Universität Tübingen
- Universität Stuttgart, Studentenfarrer (1978–1989), Lehrauftrag Studium Generale „Mensch und Arbeit“, seit 1985: „Ethik im technischen Zeitalter“
- Lehrauftrag Unternehmensethik an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Informatik in Heilbronn, seit 2004 Ehrenbürger der Hochschule Heilbronn

### Themenschwerpunkte

- Unternehmensethik, Schlüsselqualifikationen für die Arbeit im Unternehmen
- Philosophisch-theologische Grenzgebiete und deren Bedeutung für die Bewältigung gegenwärtiger Herausforderungen
- 1989–1998 Landespfarrer für Polizei- und Verkehrswesen in Nordwürttemberg, Führungsphilosophie für polizeiliche Führungskräfte

## II. Danksagung

Der Entstehungsprozess eines Buches ist von höchst unterschiedlicher Natur. So hat eine Dissertation den Sinn, eine Forschungsarbeit vorzustellen, um mit ihr den akademischen Grad zu erhalten. Anders die Vorgehensweise und Absicht von Biografien, Autobiografien, von Unterhaltungsliteratur oder von Gesellschaftsanalysen. Cui bono – wem nutzt es? Und überhaupt. Sind Bücher das Werk von Einzelpersonen? Die obligaten Danksagungen am Anfang oder am Ende eines Buches lassen erahnen, dass Bücher keineswegs nur individuumbegrenzte Machwerke sind. Sie haben in ihrer Entstehungsgeschichte so recht eigentlich viele „Mitwirkende“. Und diese Entstehungsgeschichte reicht – ohne dass sie jemals thematisiert wäre – biografisch weit zurück. Prägungen, die wir aus der Kinderzeit schon mit uns herumschleppen, Einsichten und Ideen, die uns schon im Jugendalter faszinierten, die aber spätere Erfahrung auch wieder in Frage stellten oder uns zu Neuansätzen im Denken befähigten. Und dann waren es unsere Lehrer, die uns nicht nur neugierig auf das Leben machten, sondern uns auch halfen, unser Denken und Arbeiten ständig zu verbessern.

Nein, es waren nicht erst die Namen großer Gelehrter an unseren Hochschulorten und in unseren Studienfächern, die uns auf den Weg brachten, den wir dann im Denken und Empfinden gegangen sind. Es waren oft zufällige Geschehnisse und Ereignisse in unserem Leben, die wir nicht theoretisch, sondern existentiell erlebt haben und uns herausforderten, nach eigenen konstruktiven Lösungen zu suchen.

Wie war es bei mir? Und wie war es mit diesem Buch? Ich kann mir nicht vorstellen, dass der Inhalt und seine Niederschrift ohne viele Erfahrungen und Gespräche in und aus meinem persönlichen wie beruflichen Leben möglich gewesen wäre!

Ich hatte das große Glück, in sehr, sehr vielen Seminaren mit Arbeitern und Führungskräften, mit Auszubildenden und Betriebsräten, in Gesprächen mit jungen Ingenieuren, mit Vorstandsvorsitzenden, mit Firmengründern und Hochschullehrern einen sehr zutreffenden Einblick in deren berufliches Denken zu bekommen. Ihnen allen danke ich, dass ich damit die Gelegenheit hatte, sehr unmittelbar von Betroffenen zu

lernen und auf ihre Erfahrungen, ihre Enttäuschungen, ihre Erfolge, aber auch auf ihre Hoffnungen und Erwartungen zu hören.

Dankbar erinnere ich mich an viele Gespräche mit Prof. Hans Merkle, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Firma Robert Bosch GmbH. An Gespräche mit den Firmengründern K. und H. Käßbohrer, an zwei für mich Richtung gebende Gespräche mit Hans Scharoun, dem großen Architekten und Städteplaner von Berlin-Siemensstadt, an Freundschaften mit Ausbildungsleitern von Aesculap (Dipl. Ing. S. Rosa), AEG (Dipl. Ing. R. Finkl), Bosch (Prof. Dr. H. Griesinger), WMF (Werner Wassum), und den Ausbildungsleitern von ZF, von Käßbohrer und von Zeiss. Es waren und sind die Mitbegründer des „Deutschen Ausbilderverbandes“, die Herren S. Rosa, H. Luckmann und D. Herth. Unsere Idee zur Gründung erwuchs aus den Diskussionen bei und nach Tagungen der Ev. Akademie Bad Boll. Es war vor allem auch die Erarbeitung und Einführung des „Nürnberger Modells“, das mir zusammen mit Herrn Direktor G. Kellner und dem damaligen Ausbildungsleiter H. G. Steffen zeigte, welchen praktischen Wert wissenschaftlich orientierte Konzepte haben. Wichtige Gesprächspartner der Universität Stuttgart waren die Herren Professoren K. H. Sommer, H-J. Bullinger, E. Zahn, W. Weidlich, R. Nickolaus und in Berlin G. Dlugos. Erwähnen möchte ich auch meine ehemaligen Studenten, denen ich für mancherlei Unterstützung danke, u. a. Dr. U. Neugebauer, Dipl. Ing. J. Ehle (Fa. Daimler) und OSTR S. Kötzschke. Ich danke auch all denen, mit denen wir zusammen Ferienseminare in Südtirol durchgeführt haben, wo wir praktische Konsequenzen aus Unternehmensethik, Philosophie und Theologie diskutiert haben.

Ein anderes Lernfeld war für mich meine Zeit bei der Polizei. Anders als im Wirtschaftsunternehmen, aber auch hier, ging es um Führungskultur, ging es um fachliche wie soziale Kompetenzen, immer um eine hohe Identifikation mit einem nicht immer leichten Beruf.

Herrn Johannes Stürmer danke ich für seine kompetente und gründliche Lektorenarbeit.

Herrn Prof. Frey danke ich für ein sehr einfühlsames und umsichtiges Vorwort, das das wiedergibt, was zum Entstehen des Buches entscheidend beigetragen hat.

Das Buch wäre wohl nie zustande gekommen, wenn mir nicht mein Freund und Schüler Christian Walch, Dipl. Ing. bei der Firma Bosch Ansbach, mit unwahrscheinlichem Einsatz an Zeit, Kraft und Sachkenntnis geholfen hätte. Zeile für Zeile hat er mit seinem Laptop geschrieben, an Formulierungen gefeilt, Praxisbeweise beigetragen usw.

Danke, Christian, Du bist der gute Geist dieses Buches.

Göppingen, im Januar 2015

Dieter Schart

### III. Vorwort

Das Unbehagen am derzeitigen Wirtschaftssystem wird in unserer Gesellschaft zunehmend größer. Die Gründe liegen vornehmlich in der wachsenden Spaltung in Arm/Reich und in der nicht zukunftsfähigen Ausbeutung der natürlichen Ressourcen. Eine Abkehr von diesem System hin zum gemeinwohlorientierten Wirtschaften wird immer lauter gefordert. Denkanstöße und Initiativen gibt es viele und auch nicht erst heute. So hat 1991 der spätere Ministerpräsident von Baden-Württemberg, Erwin Teufel, mit seiner Initiative für das Ethikprogramm „Technik- und Wissenschaftsethik an Fachhochschulen“ einen wichtigen politischen Schritt angestoßen. Er führte dazu – nicht zuletzt auch dank entsprechender finanzieller Ausstattung – dass das Thema Ethik an den Fachhochschulen des Landes zum mehr oder weniger ausgeprägten Bestandteil des Lehrangebots wurde.

Noch lang bevor es in Baden-Württemberg das Ethik-Förderprogramm für Fachhochschulen gab – nämlich bereits 1974 – wurde in Heilbronn die landesweit erste Ethik-Vorlesung an einer Fachhochschule eingerichtet. Bereits in den frühen 80er Jahren (ebenfalls um Jahre vor dem Landesprogramm) hat die damalige Didaktik-Gruppe dieser Hochschule zweitägige Ethik-Seminare für Lehrende abgehalten. Der Autor dieses Buches, KR Dieter Schart, hat das Thema *Technik- und Unternehmensethik* an der Fachhochschule Heilbronn 25 Jahre lang als Lehrbeauftragter entscheidend geprägt. Treibende Kraft war für ihn stets die aus seiner Kooperation mit Wirtschaft und Industrie erwachsene Einsicht, dass technisches und ökonomisches Fachwissen allein nicht genügen, um auf die vielfältigen Probleme und Fragen unserer vom technischen und ökonomischen Denken geprägten Gesellschaft die adäquaten Antworten zu finden, d. h. Antworten, die der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, den Mitmenschen, der Umwelt und Natur gerecht werden. Dass technologische und ökonomische Rationalität allein die Probleme unserer Zeit nicht lösen können, liegt in dieser selbst begründet. Technologie und Ökonomie sind blind für die Nöte der Menschen, blind für Hunger, Armut und Ungerechtigkeit, blind für Umweltzerstörung und Gefährdung der Lebensgrundlagen künftiger Generationen.

Im vorliegenden Buch werden die in 25-jähriger Lehrtätigkeit erarbeiteten und in der industriellen Praxis erprobten Theorien und Konzepte einer erfolgreichen Unternehmensethik überzeugend dargelegt, getreu dem Leitgedanken, dass Unternehmensethik etwas für die praktische Anwendung im Beruf und Betrieb sein muss, praxisbezogen, handlungs- und entscheidungsorientiert. Dieter Schart wurde 2004 für seine Verdienste um die Technik- und Unternehmensethik an der Fachhochschule Heilbronn mit der Verleihung der Ehrenbürgerschaft der Hochschule ausgezeichnet.

Ich wünsche diesem Buch eine weite und erfolgreiche Verbreitung.

Heilbronn, im Juni 2015

Prof. i. R. Dr. Wolfgang Frey

ehemaliger Ethikbeauftragter der Hochschule Heilbronn

## IV. Einleitung

Die Suche nach einer zutreffenden Unternehmenskultur wird immer wichtiger, weil von ihr im Blick auf die sich ständig verändernden Herausforderungen eines Unternehmens sehr viel, teilweise sogar alles, abhängt. Globalisierung, ein verschärfter Wettbewerb und ein neuer, verantwortlicher Umgang mit der Natur zwingen unsere Unternehmen regelrecht, nach zutreffenderen Modellen und deren Umsetzung in die Praxis suchen zu müssen.

Wir beginnen unser Thema „Führen zur Persönlichkeit“ mit einem ausführlichen theoretischen Teil. Bevor wir uns in einem zweiten Teil mit praktischen Fragestellungen zum Thema *Führung* beschäftigen, wollen wir danach fragen, welche Grundlagen wir zu beachten haben. Unsere Aufgabe ist es, Zusammenhänge aufzuzeigen, in deren Beziehungsgeflecht das eine wie das andere seinen konkreten Stellenwert erhält. Es geht also nicht darum, Idealbilder von Mensch, Organisation und Technik zu entwerfen. Wir haben es auch in Zukunft mit Menschen zu tun und nicht mit Idealfiguren ohne Ecken und Kanten. Trotzdem sollten wir nicht außer Acht lassen, dass gerade der Mensch eine sehr hohe Lernfähigkeit besitzt und – wie die Menschheitsgeschichte zeigt – auch mit neuauftretenden Herausforderungen konstruktiv und weltgestaltend fertig werden kann.

Neue Einsichten, oftmals als *visionäres Management* bezeichnet, sind dringend nötig. Unsere Weltwirklichkeit hat bis auf den heutigen Tag eine Entwicklung durchgemacht. Der Entwicklungsprozess der Weltwirklichkeit ist ein faktischer. Er muss nicht geglaubt werden, sondern seine Fakten müssen erkannt werden. Das heißt, dass diese Fakten ausgewertet werden, ihre Bedeutung analysiert und somit der fortschreitende Entwicklungsprozess festgestellt wird. Wir gehen davon aus, dass dieser rekonstruierbare, evolutionäre Entwicklungsprozess unserer Weltwirklichkeit von logisch-immanenten Werten – inbegriffen ihre Zufälligkeiten und Emergenzen – objektiv bestimmt ist. Der Entwicklungsprozess der Weltwirklichkeit durch logisch-immanente Werte lässt sich zwar nicht empirisch-naturwissenschaftlich nachweisen, wohl aber erschließt er sich einer logisch-verstehenden Einsicht.



**Empirie** [griech. ‚*empeiria*‘ (*εμπειρία*) = „auf Erfahrung aufbauend“] Die Empirie baut immer auf der objektiven Wahrnehmung auf.

Eine solche immanente Wertmöglichkeit ist die Existenz des Menschen. Doch nicht nur die Existenz allein, sondern auch die Fähigkeit des Menschen, denken zu können und die Fähigkeit, dass der Mensch auf Grund der Kraft seines Denkens seine Welt gestalten kann und neue Faktizitäten zu schaffen in der Lage ist. Schon die Tatsache, dass wir Ihnen über dieses Buch unsere Gedanken mitteilen können, dass wir das Für und Wider durchdenken können und zu eigenen, wohl begründeten Annahmen finden, ist ein Stück Faktizität. Das ist keine irrationale Angelegenheit, sondern eine, die in der Folgerichtigkeit des allgemeinen Entwicklungsprozesses unserer Weltwirklichkeit ihren faktischen, konkreten Ort hat. Ob wir diese Entwicklung sinnvoll oder sinnlos nennen, ist ein hermeneutisches Problem. Der Weltwirklichkeit liegen aber unterstützende und beeinträchtigende Faktoren zugrunde, die den Entwicklungsprozess fördern oder behindern. Wenn wir über *Sinn* und *Werte* sprechen, dann meinen wir genau diese objektiven Unterstützungen des Entwicklungsprozesses. Unter den Begriffen *Sinn* und *Werte* dürfen wir also auf keinen Fall irgendwelche subjektiven Meinungen oder Setzungen verstehen.

Diese philosophischen Einsichten spielen in der Unternehmensführung eine entscheidende Rolle. Wir sind heute in der Lage, die objektiven, logisch-immanenten Werte nicht nur einsichtig erkennen, sondern – das Wesentliche für das Unternehmen und die Gesellschaft – auch umsetzen zu können in Arbeit für unsere Produkte und Dienstleistungen. Die Existenz des sinnvollen Denkens, das dem Menschen eigen ist, ist selbst ein Endpunkt einer evolutionär fortschreitenden Entwicklung, die von einfachsten und existentiell sehr schwierigen Anfängen zu höchster Entfaltung gefunden hat. Das ist unsere heutige Voraussetzung für alle Denkprozesse des Menschen. Ebenso ist unsere geschichtliche wie wirtschaftliche Entwicklung eine evolutionäre. Rückblickend können wir in diesem Entwicklungsprozess Sinnhaftigkeit entdecken. Auch Einstein wusste: „Der liebe Gott würfelt nicht“ (vgl. Einstein 1969, S. 164). Im Blick auf den evolutionären Entwicklungsprozess können wir vielmehr sagen: Gott spricht durch die Fakten.

Eine wichtige Hilfe sind uns in diesem Zusammenhang die Wissenschaften. Auch die Wissenschaften unterliegen einer gezielten Fortentwicklung. Wir sollten uns vor Augen halten, dass sich der Wissenschaftsbetrieb der letzten 50 Jahre entscheidend verändert hat. In dieser Hinsicht ist ganz besonders Karl R. Popper (1902–1994) zu danken, der seit 1934 in seinem Buch „Logik der Forschung“ die Wissenschaften aufgefordert hat, sich methodologisch ihrer Arbeit zu vergewissern (vgl. Popper 1934).



**Method** [griech. ‚methodos‘ (μέθοδος) – ursprünglich von ‚Wanderung‘ oder ‚Reise‘ im Sinne eines ‚folgerichtigen Weges zu etwas hin‘] Bedeutung in der Wissenschaft: Suche nach dem richtigen Weg/Gang einer Untersuchung zu Erkenntniserfolgen

Die unterschiedlichen Wissenschaften arbeiten gemeinsam am Erkennen und Verstehen unserer Wirklichkeit. Wissenschaft geht nach Popper immer empirisch-rational vor. Sie baut auf menschlicher Erfahrung auf und ordnet und bewertet sie rational, um von daher zu – wie auch immer – sachlichen Entscheidungen zu gelangen. Allerdings unterscheidet sich die Arbeit der einzelnen Wissenschaften dadurch, dass jede Wissenschaft ihr eigenes Wissenschaftsobjekt hat. Im Verlauf der Entwicklung der Wissenschaften wurde die naturwissenschaftliche Denk- und Forschungsmethode und die Verifizierung ihrer Hypothesen durch das Experiment verabsolutiert und gegen die anderen, allerdings auch empirisch-rational vorgehenden Denk- und Forschungsmethoden, ausgespielt. Dieses eingeengte wissenschaftliche Methodenproblem führte immer wieder zu betriebs- und volkswirtschaftlichen Krisen. Wir müssen uns davor hüten, Wissenschaft zu ideologisieren, d. h. von ideologischen Prämissen abhängig zu machen (z. B. Berechenbarkeit, Machbarkeit, Verfügbarkeit usw.) ohne zu berücksichtigen, dass Problemlösungen immer einen ganzheitlichen Charakter haben müssen. Die Ideologisierung der Wissenschaften führte in ein Chaos, ohne es aber als ein solches mental und emotional zu empfinden. Vieles, und manchmal sogar gerade Wesentliches, blieb unbeachtet und vergessen. Dinge, die unser Leben nachhaltig bestimmen, wurden nicht hinreichend bedacht. Dadurch konnte vieles gerade auch in der Praxis nicht aufgearbeitet werden. Besonders gilt das für Probleme, die durch ein einseitiges Verständnis der Technik hervorgerufen werden. Die Lösung dieser Probleme sehen wir allerdings nicht in einer Flucht vor der Technik. Ingenieurwissen-

schaftliche Probleme sind letztlich auch nur durch Ingenieure lösbar, aber durch solche Ingenieure, die umfassend zu denken und zu handeln in der Lage sind. Der spanische Philosoph, Soziologe und Essayist José Ortega y Gasset hatte darauf hingewiesen: „Es genügt heute nicht, um Ingenieur zu sein, bloß Ingenieur zu sein.“ (vgl. Gasset 1933). Ein Ingenieur darf seine ingenieurwissenschaftliche Arbeit nicht nur darauf einengen lassen, die technischen Funktionen seiner Arbeitssysteme im Griff zu haben. Wenn er in dem, was er forscht und tut, seine sozialetische Verantwortung aus den Augen verliert, verliert er gerade das Besondere seines Berufes. Er verliert das *Wozu* seines Tuns (vgl. Weber 1920).

Das Wissenschaftsmodell von Karl Popper bietet neue, regelrecht revolutionäre Einsichten. Einerseits schärft es den analytischen Blick für die Gesamtsachverhalte und dient andererseits der Verbesserung praxisbezogener Handlungsanweisungen. Insofern ist das Zeitalter der Aufklärung noch lange nicht vorbei und ihr Aufruf „Bediene dich deiner Vernunft“ bleibt eine ewige Mahnung. Wenn Arbeitsergebnisse schlecht sind, dann ist dafür nicht die Vernunft verantwortlich zu machen („Meine Vernunft hat mir aber dies oder jenes gesagt...“), sondern die Dummheit. Vernunft ist kein Besitzstand, sondern die Fähigkeit, sein eigenes Denken fortzuentwickeln und ständig an einer verbessernden Art und Weise unseres Denkens und Verhaltens zu arbeiten. Das evolutionäre Wesen der menschlichen Vernunft ist eine Tatsache. Unsere Eltern und Großeltern haben anders gedacht als wir.

Die Hauptaufgabe der Wirtschaft, ganz egal in welcher Region und zu welcher Zeit, besteht darin, die materielle Existenz sowohl der Individuen als auch der Gesellschaft nicht nur zu sichern, sondern auch fortzuentwickeln. Die Suche nach einer besseren Welt ist – wie Karl Popper meint – immer auch eine materiell wirtschaftliche Aufgabe und wird durch die einzelnen Unternehmen realisiert (vgl. Popper 1984). Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, wird es auch darum gehen müssen, eine entsprechende Unternehmenskultur zu entwickeln. Ein wesentlicher Bestandteil jeder Unternehmenskultur ist ihre Führungskultur. Unser Modell soll einen Beitrag zur praxisorientierten Einsicht in das menschliche Handeln und Verhalten geben, um von diesen grundsätzlichen Erwägungen her Unternehmenskultur hilfreich erfassen und gestalten zu können.

Die Bedeutung von Führung ist ein uraltes Problem. Überall dort, wo eine Anzahl unterschiedlicher Personen mit unterschiedlicher Qualifikation ein gemeinsames Ziel erreichen müssen, wird Führung notwendig. Diese Führung organisiert, plant und überwacht die Ausführung zielorientiert. Die Führungsproblematik ist in jeder Zeit und in jeder Region von großer Bedeutung. Die Geschichte zeigt uns, dass falsche Führungsmodelle katastrophale Folgen haben können. Dabei geht es immer wieder um die Frage, was seit alters her erfolgreiches Führen ist. Wir sollten nicht vergessen, dass es durchaus erfolgreiche Führungsmodelle gab, die den jeweiligen Kulturen zu deren Aufstieg verholfen haben. Unser Beitrag dazu ist ein *hermeneutischer*. Das heißt, er will Einsichten aus früheren Epochen mit anderen kulturellen wie technischen und historischen Möglichkeiten verstehensorientiert in unsere heutige Zeit übersetzen. Auf dem Hintergrund vorfindlicher Modelle verstehen wir unser Buch als einen Aufruf zur Selbstreflexion.

Unser Modell verfolgt die Absicht, Einsichten zu wecken in die Komplexität dessen, was von Führung zu leisten ist. Führung muss heute durch eine tiefere Einsicht in die Zusammenhänge menschlicher Arbeit und menschlicher Existenz erwachsen. Es geht darum, dass eine Führungskultur verstanden wird, so dass alle Beteiligten gemeinsam in der Lage sind, eine sinnvolle Unternehmenskultur umzusetzen. Innerbetriebliche Konkurrenzen sind künstliche Machenschaften und keine sinnvollen Orientierungen. Unterschiedliche Führungsaufgaben sind keine Trennungslinien, sondern konzeptionell verbindende Strukturen. Sie arbeiten z. B. als Betriebsteile nicht gegeneinander, sondern verständnisvoll miteinander. Erfolgreiche Modelle zum Thema *Führung* müssen immer eine klare und erreichbare Zielorientierung, gleichzeitig aber auch eine hohe Sozialkompetenz aller ihrer Beteiligten haben. Es muss eine Übereinstimmung zwischen Sozialkompetenz, Organisationsstruktur und Technikeinsatz bestehen. Alle drei Faktoren bilden eine Einheit. Diese Einheit muss von den Führungskräften verantwortet werden.

Wir grenzen uns ab von Führungs-Rezepten, die konkrete Fälle in ein Klischee pressen und denen die Einsicht in den Gesamtzusammenhang der Führungsproblematik fehlt. Weiterhin grenzen wir uns davon ab, eine Führungskultur diktatorisch zu befehlen. Das Ergebnis wäre nur ein adressiertes Führungsverhalten. Es gilt heute, die

Vielschichtigkeit des sozialen Miteinanders zu erkennen und auf dessen Gesetzmäßigkeit zu reagieren. Ein rezeptartiges Anordnen für richtiges Verhalten hilft uns nicht weiter. Wir brauchen Persönlichkeiten mit einer geschärften Sensibilität und Erkenntnisfähigkeit. Darunter verstehen wir sowohl eine Aufgeschlossenheit als auch eine kritische Vernunft, die die Dinge richtig einzuordnen weiß und die notwendigen Folgerungen daraus ziehen kann.

Es bleibt dabei: Führung ist immer Führung von Mitarbeitern zu erhöhter Selbstständigkeit und damit verbunden zu einer hohen Verantwortung. Insofern ist Führung kein technischer, sondern ein höchst sozialkompetenter und zielorientierter Akt. Wichtig ist in einer solchen Unternehmenskultur, die Mitarbeiter darin zu unterstützen, selbstständig, fachkompetent und verantwortlich handeln zu können. Deshalb unser Logo: „Führen zur Persönlichkeit“. Das gilt sowohl für die mit besonderer Verantwortung ausgestatteten Führungskräfte als auch für jeden einzelnen Mitarbeiter. Somit geht es in unserem Modell „Führen zur Persönlichkeit“ um Führen *durch* Persönlichkeit, aber auch um Führen *von* Persönlichkeit(en). Persönlichkeit ist keine unwandelbare Konstante. Sie ist ein Ziel, auf das hin sich jeder immer wieder neu zu vergewissern hat, um sein Leben als Persönlichkeit leben zu können.

Zukunftsträchtig ist allein das, was uns hilft, die Herausforderungen der Stunde ohne Beschönigungen und ohne Katastrophenangst in ihrer Sinnhaftigkeit zu verstehen und durch die Unternehmen umzusetzen. Nach 25 Jahren Mauerfall zitieren wir heute immer noch Gorbatschows Mahnung: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“ (vgl. Gorbatschow 1996).

Es sollte nicht verwunderlich sein, dass inzwischen auch unsere deutschen Universitäten und Hochschulen diese neue, aber unbedingt wichtige Führungskompetenz ausbilden. So bietet zum Beispiel die Universität Stuttgart im Masterstudiengang entsprechende Seminare an, die einen sehr starken Zulauf haben.