



Dies ist eine Leseprobe von Klett-Cotta. Dieses Buch und unser
gesamtes Programm finden Sie unter www.klett-cotta.de

Mihaly Csikszentmihalyi

Flow im Beruf

Das Geheimnis des Glücks
am Arbeitsplatz

Aus dem Amerikanischen
von Ulrike Stopfel

Klett-Cotta

Der Autor:

Mihaly Csikszentmihalyi (sprich: Tschik Sent Mihaji) ist weltweit als der Erfinder des FLOW-Phänomens bekannt und gilt als führender Glücksforscher. Er war Gastprofessor in Italien, Brasilien, Finnland und Kanada und ist heute Direktor des Quality of Life Center und Professor für Unternehmensführung an der Claremont Graduate University in Kalifornien.

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel

»Good Business. Leadership,

Flow, and the Making of Meaning«

im Verlag Viking, New York

© 2003 by Mihaly Csikszentmihalyi

Für die deutsche Ausgabe

© 2004 / 2014 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle deutschsprachigen Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Umschlag: Atelier Versen

Gesetzt aus der Bembo 11 Punkt von Typomedia GmbH, Ostfildern

Gedruckt und gebunden von CPI – Clausen & Bosse, Leck

ISBN 978-3-608-98041-7

1. Auflage dieser Ausgabe, 2014

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der

Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische

Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar

Inhalt

Dank	6
Teil I. <i>Flow</i> und Glückserfahrung	
1. Unternehmensführung auf dem Weg in die Zukunft	11
2. Das Glücksgeschäft	34
3. Glückserfahrung durch Aufgehen im eigenen Tun ..	56
4. <i>Flow</i> und zunehmende Komplexität	88
Teil II. <i>Flow</i> und Organisationen	
5. Warum <i>flow</i> -Erfahrungen am Arbeitsplatz nicht eintreten	117
6. <i>Flow</i> -förderliche Maßnahmen in Organisationen ...	147
Teil III. <i>Flow</i> und die Persönlichkeit	
7. Die Seele unternehmerischer Tätigkeit	193
8. <i>Flow</i> ins Leben bringen	222
9. Die Zukunft der Unternehmenswelt	251
Anmerkungen	283
Literatur	297
Personenregister	305
Sachregister	307

Dank

Wenn ich alle Personen nennen wollte, deren Ideen und Anregungen es mir ermöglicht haben, dieses Buch zu schreiben, dann nähme mein Dank den Umfang eines weiteren Kapitels an. Ich werde also auswählen müssen und hier nur einige nennen, auf deren Beitrag ich unmöglich hätte verzichten können. Die ersten unter diesen sind die visionären Geschäfts- und Unternehmensführer, deren Befragung sich in Form vieler Zitate auf den folgenden Seiten niederschlägt und deren Namen ich in der ersten Anmerkung aufzähle. Ihr Wissens- und Erfahrungsschatz hat in ganz erheblichem Umfang zur Botschaft dieses Buches beigetragen.

Zuschnitt und Durchführung der Studie, auf der das Buch beruht, habe ich mit meinen Freunden und Kollegen Howard Gardner von der Harvard University und William Damon von der Stanford University abgesprochen. Ihre unverbrüchliche Freundschaft war und ist eine wunderbare Ergänzung des anspruchsvollen Vorhabens, das wir über die Jahre hinweg gemeinsam durchgezogen haben. Meine jungen Kollegen vom Quality of Life Research Center, Jeanne Nakamura und Jeremy Hunter, waren mir eine unschätzbare Hilfe sowohl beim Einholen der Interviews als auch mit ihrer ständigen Anregung und Unterstützung. Die Studie mit dem Titel »Good Work in Business« wurde durch eine Zuwendung der Templeton Foundation ermöglicht. Ich danke Sir John Templeton, aber auch Arthur Schwartz, der als Programmleiter fungierte. Wie immer stand die Großzügigkeit beider im Einklang mit ihrer Zurückhaltung – die Fördersumme war an keinerlei Bedingungen geknüpft, und ich kann nur hoffen, daß unsere Resultate sie nicht enttäuschen werden.

Der Rektor der Claremont Graduate University, Steadman Upham, und der Dekan der School of Management, Cornelius de Kluyver, haben diese Arbeit von Anfang an begleitet und

nachdrücklich befürwortet. Aus dem Kreis der vielen Kollegen in Claremont, von deren Wissen und Erfahrung ich profitiert habe, sollte ich zuerst Peter Drucker und dann Jeanne Lippman-Blumen, Richard Ellsworth und Joseph Maciariello nennen. Mein Dank geht auch an die Studenten des Executive Management Program, die meine Vorlesungen belegten, frühe Fassungen dieses Buches lasen und mich ihre Kommentare dazu wissen ließen. Ihre an vorderster Linie gewonnene Erfahrung gab mir das Vertrauen, daß die Themen, die ich aufgenommen habe, wichtig und für eine sehr heterogene Gruppe von Unternehmern und Geschäftsleuten bedeutsam sind. Loren Bryant hat sich größte Verdienste erworben, indem sie das Manuskript in eine gute Form brachte und alle Zitiergenehmigungen einholte.

Barbara Schneider von der University of Chicago hat mir mit ihrer kollegialen Mitarbeit zur Seite gestanden, ebenso Martin Seligman von der University of Pennsylvania. Ich bin dankbar für die Freundschaft vieler Kollegen in Europa – unter ihnen Fausto Massimini und Antonella delle Fave in Mailand, Paolo Inghilleri in Verona, Elisabeth Noelle-Neumann in Allensbach und George Klein in Stockholm. Rick Kot, mein einstiger und zukünftiger Lektor, hat mir erneut geholfen, die einzelnen Teile in eine elegante, eher literarische Sprache zu bringen. Und meine Agenten seit 15 Jahren, John Brockman und Katinka Matson, haben ein weiteres Mal dafür gesorgt, daß das Manuskript gute Aufnahme bei einem Verlag gefunden hat. Es ist eine ganz große Erleichterung, sich auf den Rat so versierter Fachleute stützen zu können, wie diese drei es sind.

Und schließlich bin ich meiner Familie zutiefst dankbar – vor allem meiner Frau Isabella, aber auch Mark und seiner wunderbaren Familie ebenso wie Christopher. Ohne ihre liebevolle Unterstützung wäre dieses Buch mit Sicherheit nicht geschrieben worden.

Teil I ◆ ***Flow* und Glückserfahrung**

Kapitel 1 ♦ **Unternehmensführung auf dem Weg in die Zukunft**

Die berufliche Tätigkeit bestimmt unsere Lebensqualität in hohem Maße. Macht Sie das, womit Sie Ihren Lebensunterhalt verdienen, krank? Hält es Sie davon ab, sich persönlich weiterzuentwickeln? Schämen Sie sich dessen, was Sie an Ihrem Arbeitsplatz zu tun haben? Nur zu oft werden solche Fragen mit Ja beantwortet – und dabei müßte das gar nicht sein: Arbeit kann einen der erfreulichsten und befriedigendsten Aspekte unseres Lebens bilden. Ob sie das tut, das hängt von unserem kollektiven Handeln ab. Wenn es den Firmen, die eine wachsende Mehrheit der Bevölkerung beschäftigen, allein darum geht, die Gewinnsucht ihrer Besitzer zu befriedigen, und dies zu Lasten der Arbeitsbedingungen und auf Kosten der größeren Gemeinschaft und der Umwelt, dann dürfte sich die Qualität unseres Lebens – und die Qualität des Lebens unserer Kinder – im Vergleich zum heutigen Stand verschlechtern.

Glücklicherweise gibt es ungeachtet der Skandale, die den Geschäftssektor am Beginn dieses neuen Jahrhunderts erschüttert haben, sehr wohl auch Unternehmensführer, denen klar ist, daß sie ihre Privilegien nur deshalb behalten dürfen, weil wir alle erwarten, daß sie unsere Lebensbedingungen verbessern werden, anstatt zu ihrer Verschlechterung beizutragen. Das vorliegende Buch befaßt sich mit den Wertvorstellungen, Zielen und Strategien solcher Führungspersonen – ein Leitfaden für eine zugleich erfolgreiche wie humane Form unternehmerischer Tätigkeit.

Auch wenn der Text sich in erster Linie auf die Erfahrungen von Führungskräften großer Unternehmen stützt, geht es hier letzten Endes um die Frage, wie das Arbeitsleben auf allen

Ebenen – vom Pförtner bis zum Manager – verbessert werden kann. Dieses Buch soll den Rahmen für ein sinnvolles Leben abstecken, in dem die Arbeit und das Streben nach finanziellem Gewinn ihren angemessenen Platz finden. Die Männer und Frauen, die wir im Rahmen unseres Projekts »Good Work in Business«¹ befragten, waren uns aus ihren eigenen Reihen heraus genannt worden, weil sie einerseits erfolgreiche Geschäftsleute und Unternehmer sind und andererseits mehr anstreben als nur den geschäftlichen Erfolg. Auf die eine oder andere Weise haben sie alle deutlich gemacht, daß sie nicht ausschließlich auf den eigenen Vorteil bedacht sind. Ihr kollektiver Erfahrungs- und Erkenntnisschatz bildet den Ausgangspunkt für ein im materiellen wie im moralischen Sinne gutes Geschäftsverhalten.

Da die Öffentlichkeit die dubiosen Praktiken skrupelloser CEOs (= Chief Executive Officers) inzwischen als das erkannt hat, was sie sind, halten alle Unternehmensführer fromme Sprüche bereit, um ihre wahren Prioritäten zu verschleiern. Nachdem der Finanzriese Enron zusammengebrochen und der Name Enron weltweit zum Synonym für verantwortungsloses Management geworden war, bezeichnete einer der führenden Männer der Firma, Jeff Skilling, seine Tätigkeit als »Gottes Wirken«. Der einstige Enron-CEO, Kenneth Lay, hatte bereits früher erklärt: »Ich war und bin fest davon überzeugt, daß es zu den befriedigendsten Erfahrungen überhaupt zählt, ein im hohen Maße moralisch und ethisch geprägtes Umfeld zu schaffen, in dem es jedem Individuum erlaubt und angeraten ist, dieses gottgegebene Potential zu verwirklichen.«

Das sind ehrenwerte Überlegungen, aber sie sind schlimmer als nutzlos, wenn sie nicht von Taten untermauert werden. Anders als Firmenchefs, die ihre Worte nur zur Verschleierung benutzen, haben sich diejenigen, auf deren Erfahrungen das vorliegende Buch beruht, offensichtlich sehr bemüht, ein ethisch vertretbares Umfeld zu schaffen, in dem der einzelne

Mitarbeiter sein Potential verwirklichen kann. Dabei genügen auch sie keineswegs immer den selbst gesetzten Zielen und Absichten; aber ihre Gedanken, ihre Worte und ihr Vorbild zeigen, daß Geschäftstätigkeit weitaus erfüllender sein kann, als die meisten von uns sich klarmachen. Deshalb wollen wir hier, weitgehend auf der Basis der Erfahrungen dieser vorbildlichen CEOs, der Frage nachgehen, was einen guten Betriebsleiter, Manager oder Mitarbeiter ausmacht.

Die Buchhandlungen sind voll von Ratgebern, in denen es um effizientes Management und erfolgreiche Geschäftsführung geht. Vielfach instruieren solche Bücher ihre Leser in dem Sinne, daß sie ihr Verhalten an den zynischen Vorstellungen eines Machiavelli, an der gnadenlosen Entschlossenheit eines Dschingis Khan oder der Brutalität eines Attila ausrichten sollten, um zu Macht und Gewinn zu gelangen. Das vorliegende Buch verfolgt ein bescheideneres Anliegen. Es will der Frage nachgehen, wie Führungskräfte, die ihre Kollegen sowohl durch ihren geschäftlichen Erfolg als auch durch ihr Engagement für weiterreichende gesellschaftliche Zielvorstellungen beeindruckt haben, ihre eigene Tätigkeit sehen – welche Ambitionen sie hegen und welche Art von Organisation sie im Blick auf diese Ideale aufzubauen suchen.

Daß solche Überlegungen notwendig sind, liegt auf der Hand: Unternehmensführer gehören heute zu den einflußreichsten Mitgliedern der Gesellschaft. Sie alle sind darauf trainiert, Gewinne zu machen, und über diesem Ziel haben viele von ihnen die anderweitigen Verpflichtungen aus den Augen verloren, die ihre gesellschaftliche Position mit sich bringt. In diesem Buch sagen Personen, die weiterdenken – die »visionären« Führungskräfte –, was sie für ihre Pflichten halten und wie sie in Erfüllung dieser Pflichten vorgehen wollen. Wenn wir im folgenden ihre jeweilige Einstellung und deren praktische Umsetzung unter die Lupe nehmen, werden wir dies gezielt im Blick auf die Frage tun, wie Unternehmensführer

und Manager, aber auch die betroffenen Mitarbeiter eines Unternehmens lernen können, zur Summe menschlicher Zufriedenheit in der jeweiligen Organisation, zu einem erfreulichen und sinnvollen Leben und zum Entstehen einer gerechten und sich fortentwickelnden Gesellschaft beizutragen.

Es mag so aussehen, als lägen diese Ziele jenseits dessen, was Menschen erreichen können, und mit Sicherheit jenseits des Wirkungsbereichs eines Buches, das sich mit der Geschäfts- und Unternehmenswelt befaßt. Aber das, was wir tun, um unseren Lebensunterhalt zu verdienen, unsere Arbeit und die Art und Weise, in der sie »belohnt« wird, sind unendlich wichtig für unser Leben und machen es entweder aufregend und beglückend oder aber langweilig und prekär. Schon aus diesem Grunde muß jeder, der für einen Betrieb verantwortlich ist, sich fragen: Wie kann ich zum Wohlbefinden der Menschen beitragen? Das ist mit Sicherheit kein Anliegen, das einen Dschingis Khan oder einen Machiavelli umtrieb. Aber Führungskräfte, die dem Beispiel solcher sozialer Räuberfiguren folgen, hindern sich selbst an der vollen Verwirklichung ihres Potentials. Es wird selbstverständlich immer Managertypen geben, die, allein die eigenen Ambitionen im Blick, ausschließlich damit beschäftigt sind, ihren Weg an die Spitze zu machen. Aber ist das wirklich die Art von Führung, die wir für unsere Gesellschaft wollen? Immerhin gibt es genügend Menschen in der Geschäfts- und Unternehmenswelt, denen es ein wirkliches Anliegen ist, daß Firmen das Glück und die Zufriedenheit der Menschen fördern, und ich hoffe, daß dieses Buch ihnen eine Hilfe sein kann.

Als erstes sollten wir überlegen, was »erfolgreiche Führung« in früheren Zeiten bedeutete; dann werden wir eher verstehen, welche Optionen die Zukunft bereithalten könnte.

Wir Menschen können nicht ohne Hoffnung leben. Wenn wir jenseits der Triebe, wie sie die Natur in unser Nervensystem eingebaut hat, keinen Sinn in unserem Leben erkennen, fallen wir rasch auf eine animalische Stufe der Existenz zurück, auf

der nur Nahrung, Komfort und Sex eine Rolle spielen. Umgekehrt beruhen die bewundernswerten Hochkulturen, die im Laufe der Jahrtausende aus zivilisierten Gesellschaften hervorgingen, auf zwei sehr unterschiedlichen Voraussetzungen: zum einen ein annehmbares Maß an Ressourcen und das technische Wissen, um sie zu nutzen und auf diese Weise einen materiellen Mehrwert zu erreichen; zum andern eine Gesamtheit erklärter Ziele, die es den Mitgliedern der jeweiligen Gesellschaft ermöglichten, alle dem Leben innewohnenden, unausweichlichen Hindernisse und Katastrophen zu überwinden. Wenn eine dieser beiden Voraussetzungen nicht gegeben ist, verkommt das Leben zur egoistischen Strampeltour; wenn beide fehlen, wird es vollkommen hoffnungslos.

Je nach dem Stand der gesellschaftlichen Entwicklung kann eine spezifische Klasse von Individuen mit dem Versprechen auf den Plan treten, die materiellen Lebensbedingungen zu verbessern, und bestimmte Ziele formulieren, um die Lebensenergie der Menschen in die entsprechenden Bahnen zu lenken. Wenn diese Individuen ihr Vorhaben glaubhaft vertreten können, dürften sie zu Führungspersonen ihrer Gesellschaft avancieren, weil die Menschen ihnen bereitwillig folgen werden. Jahrtausendlang handelte es sich bei diesen Gestalten in der Regel um die besten Jäger des Stammes, die ihren Anhängern gute Beutetiere brachten und ihnen verlockende Geschichten von den herrlichen Jagdgründen im Jenseits erzählten. Mit fortschreitender Verbesserung der Nahrungsmittelproduktion und des Kriegswesens übernahmen dann Warlords und »Könige«, umgeben von ihren Höflingen und Priestern, die Führung. In manchen Epochen teilten sich Geistlichkeit und Adel – in der Regel Großgrundbesitzer – die Macht. In der Neuzeit waren es Kaufleute und Fabrikanten, die an die Spitze der sozialen Pyramide rückten.

Heute sind es zwei Kategorien von Individuen, denen es an erster Stelle zukommt, die materiellen und geistigen Bedürf-

nisse der Gemeinschaft zu befriedigen. Das sind zum einen die Naturwissenschaftler, die Hoffnung auf ein längeres und gesünderes Leben, auf unseren Vorstoß in das Sonnensystem und letzten Endes auf die Beherrschung sowohl der belebten als auch der unbelebten Materie verbreiten. Die zweite und größere Gruppe stellen die Männer und Frauen, die »im Business«, also auf dem Geschäfts- und Unternehmenssektor engagiert sind: Sie versprechen, unser Leben üppiger, komfortabler und aufregender zu machen, indem sie dafür sorgen, daß Produktion und Verbrauch in der effizientesten Weise durch die Kräfte des Marktes geregelt werden. Naturwissenschaftler und Manager – die Elite der neuen »knowledge workforce«, der Wissens- oder Kopfarbeiter – haben eine Stellung erlangt, wie sie früher dem Adel und der Geistlichkeit vorbehalten war. Alle anderen, die nicht auf diesen Rängen anzutreffen sind, gestehen ihnen dennoch bereitwillig Macht und Wohleben zu, weil sie glauben, daß die Gesellschaft als Ganzes letzten Endes von den Anstrengungen dieser beiden Gruppen profitieren wird. Ist diese Überzeugung unangebracht?

Es ist schwierig, diese Frage objektiv – geschweige denn präzise – zu beantworten. Immerhin glaube ich, daß eine Mehrheit mir darin zustimmen wird, daß die Naturwissenschaften (im Verein mit ihrer Assistentin, der Technologie) und die Geschäfts- und Unternehmenswelt in der Tat Lebensbedingungen geschaffen haben, die erstrebenswerter sind als alles, was vorausgegangen ist. Lassen wir für einen Augenblick die sehr realistische Frage außer acht, ob diese materiellen Segnungen für alle Zeiten oder nur noch einige Jahrzehnte lang fortbestehen können²; schließlich sehen wir uns gravierenden Problemen gegenüber, sei es das unaufhaltsame Schwinden begrenzter natürlicher Ressourcen, seien es die vielen Zwänge unserer zunehmend gehetzten Lebensweise oder schließlich die politischen und gesellschaftlichen Spannungen in der Folge der ungleichen Ressourcenverteilung innerhalb der eigenen

Nation und unter den Ländern der ganzen Welt. Sehen wir ebenso über die realen Kosten des Fortschritts in Form von gesellschaftlichen Übeln wie Drogensucht, Gewalttätigkeit und Depression hinweg, wie sie in den Industrieländern inzwischen so weit verbreitet sind, und räumen wir ein, daß die naturwissenschaftliche und die unternehmerische Führungsschicht ihr Versprechen einer wünschenswerteren materiellen Existenz tatsächlich eingelöst hat.

Damit ist allerdings noch nichts über die zweite Vorbedingung eines guten Lebens gesagt. Was ist mit der Hoffnung, die erfolgreiche Führungspersonen den von ihnen geführten Menschen ja ebenfalls vermitteln sollen? Auf diesem Feld sind die Ergebnisse eher uneindeutig. Die Naturwissenschaften wie auch der Business-Sektor halten sich bekanntlich an empirische, pragmatische, wertfreie Methoden. Es gibt zwar auch Naturwissenschaftler und Unternehmensleiter, die eine nahezu religiöse Haltung gegenüber ihrer Tätigkeit einnehmen – dies allerdings in der Regel unter Berufung auf eine gewachsene christliche oder moralische Tradition und nicht in Anlehnung an irgendwelche spezifischen Grundsätze ihres Berufsstandes. Die Naturwissenschaften können Wahrheit versprechen, aber ihre Version der Wahrheit ist ebensooft schmerzlich wie beruhigend. Geschäftstätigkeit verspricht Effizienz und Profit, aber was tragen diese Ergebnisse dazu bei, unser Leben mit Freude und mit Sinn zu erfüllen?

Von den Repräsentanten des Managements wie der Naturwissenschaften würden die meisten wohl sagen, es sei nicht ihre Aufgabe, für die seelisch-geistigen Bedürfnisse der Gesellschaft zu sorgen – eine Aufgabe, die besser den Kirchen oder auch der politischen Elite überlassen bleibe. Nach Meinung vieler Menschen fehlt es den traditionellen Religionsgemeinschaften und politischen Parteien aber mittlerweile an Visionen, die überzeugend genug wären, um Führung in einem umfassenden Sinne leisten zu können. Wenn niemand den Schritt nach vorn

tut und diese Rolle übernimmt, dann laufen wir Gefahr, irgendwelchen Scharlatanen und Demagogen ins Netz zu gehen – ein Schicksal, das schon viele mächtige und reiche Gesellschaften ereilt hat.

Es empfiehlt sich, über die historischen Konstellationen nachzudenken, damit wir daraus lernen und nicht die Fehler unserer Vorfahren wiederholen. Früher gelangte eine Führungselite in der Regel deshalb nach oben, weil sie versprach, das Leben des ganzen Volkes zu verbessern. An diesem Punkt richteten sich die Energien dieser Elite zumindest zum Teil nach außen und wirkten damit zum Nutzen anderer Menschen. Die frühchristliche Kirche zum Beispiel stand den unterdrückten Massen des römischen Weltreichs bei der Suche nach Sinn und Würde ihres Daseins zur Seite. Eben dieser Erfolg führte dann allerdings dazu, daß die Kirche sich zunehmend mit Priestern bevölkerte, die in erster Linie von dem eigennützigen Wunsch nach Macht und einem sorglosen Leben beherrscht waren: Folgerichtig zog sie ihre Energien von der Gemeinschaft ab, um sie nunmehr zum eigenen Gewinn einzusetzen. Die Hütten der Bauern blieben jahrhundertlang dunkel und schmutzig, während sich die Paläste der Kirchenfürsten immer großartiger präsentierten. Am Ende mußten sich die großen Bekenner, die den Menschen eine überzeugende Hoffnung verkünden wollten, aus der Hierarchie der Kirche lösen, zunächst als geistige Erneuerer von innen her, wie Bernhard von Clairvaux oder Franz von Assisi, und später in Opposition zu dieser Hierarchie, wie Luther und Calvin.

Ähnliche Zyklen von Hoffnung und Desillusion haben sich in den meisten Gesellschaften der Welt abgespielt. Der britische Premier Lord Asquith sagte einmal: »Alle Kulturen sind das Werk von Aristokratien« – wozu Winston Churchill ein Widerspruch fand: »Richtiger wäre zu sagen, daß Aristokratien das sind, wofür die Kulturen arbeiten mußten.« Beide Aphorismen haben ihre Gültigkeit, auch wenn sie sich auf unterschiedliche

Phasen im Zyklus beziehen – Lord Asquith sprach von der kurzen Morgendämmerung, während Churchill die sehr viel längere Periode im Sinn hatte, die darauf folgt.

Die Parallelen zu unserer eigenen Zeit sind offensichtlich. Während der zurückliegenden 100 Jahre haben Wirtschaftsführer glaubhaft versichert, das freie Spiel des Marktes, unbehindert von gesellschaftlichen und politischen Regulativen, werde die Lebensqualität für alle Menschen verbessern. Die Folge war, daß wir uns ein Weltverständnis zurechtgelegt haben, in dem die beiden Zwillingpole der Wirtschaft, Produktion und Verbrauch, zu den Bezugsgrößen von Prosperität und Wohlergehen geworden sind. Jeder Rückgang des Konsums um einen Bruchteil eines Prozents wird zum Alarmzeichen, das die Investoren veranlaßt, sich zurückzuziehen. Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 war aus führenden Kreisen von Politik und Wirtschaft immer wieder zu hören: »Auf geht's! Kaufen Sie! Lassen Sie nicht zu, daß der Feind Ihren Lebensstil bedroht.« Diese Sicht der Welt bietet eine einfache Lösung und nützt denen, die sich auf den höheren Rängen der Belieferungshierarchie eingerichtet haben – aber ist ein Leben, dessen höchstes Ziel der Konsum ist, wirklich so befriedigend?

Über einen großen Teil des vergangenen Jahrhunderts hinweg stand der Botschaft des Kapitalismus eine Vision entgegen, die vielen Menschen als gleichermaßen machtvoll erschien – die Vision der sozialistischen Staaten, in denen Produktion und Verbrauch dem Diktat der »von oben« in eine Hierarchie gebrachten Bedürfnisse gehorchten. Das sozialistische Modell stand allerdings auf tönernen Füßen: Es brach zusammen, teils weil es die versprochenen materiellen Wohltaten nicht bringen konnte, teils weil seine politische Organisation der Habgier ihrer Führer noch weniger standhalten konnte als die kirchlichen Hierarchien, die Adelscliquen oder die merkantilen Eliten zuvor.

Heute steht die kapitalistische Vision allein auf der Bühne der Welt. Werden ihre Vertreter, die sie vorantreiben, die Verpflichtungen verstehen und akzeptieren, die ihnen zugleich mit ihren Privilegien zugekommen sind? Oder werden sie wie so viele führende Schichten vor ihnen der Meinung sein, sie hätten ihre Macht auf faire Weise erworben und seien den weniger Glücklichen nichts schuldig, auf deren mühseliger Arbeit ihre Prämien und Aktienoptionen beruhen?

Es wäre leicht, eine zynische Perspektive einzunehmen und zu folgern, daß – da die menschliche Natur nun einmal so ist wie sie ist – die Raffgier unweigerlich die Oberhand behalten wird und die Finanzstrategen von heute weiterhin Reichtümer anhäufen werden, bis entweder die Diskrepanzen in der Höhe der Einkommen allzu groß werden, als daß das soziale Gefüge dem noch standhalten könnte, oder eine globale Wirtschaftskrise beweist, daß Karl Marx eben doch recht hatte (auch wenn er den Aufstand eines wahrhaft internationalen Proletariats gegen die kapitalistischen Nationen, die inzwischen die Rolle der kapitalistischen Schichten in den Nationalstaaten des 19. Jahrhunderts übernommen haben, nicht voraussehen konnte).³ Aber wie entmutigend die Geschichte auch immer sein mag, die menschliche Natur ist in Wahrheit nicht allein auf Raffgier gegründet. In allen historischen Epochen hat es Menschen gegeben, die mehr als nur den eigenen Gewinn anstreben und ihre Erfüllung darin fanden, sich für die Mehrung des Allgemeinwohls einzusetzen. Der Kampf zwischen Egoismus und Altruismus zieht sich durch die Geschichte wie der Wechsel von sonnigen und bewölkten Phasen an einem Sommernachmittag.

Heute sehen viele Unternehmensführer sehr wohl, daß ihre Machtfülle auch eine Verantwortung für das Wohl der größeren Gemeinschaft einschließt. Diese Einzelpersönlichkeiten definieren sich nicht als profiterzeugende Maschinen, deren Daseinsberechtigung einzig darin besteht, den steigenden

Erwartungen in bezug auf sofortige Gewinne zu genügen. Es sind solche »visionären« Führungskräfte, die meine Mitarbeiter und ich angesprochen haben, um in Erfahrung zu bringen, was sie anderen Geschäftsleuten und Unternehmern, aber auch den übrigen Zeitgenossen zu sagen haben. Worin besteht ihrer Meinung nach ihre Aufgabe? Was tun sie, um ihr eigenes Leben und das Leben anderer Menschen zu verbessern? Birgt ihr Beispiel eine Hoffnung für die Gesellschaft insgesamt?

Die Jahrhundertmanager

Unlängst traf ich mit Yvon Chouinard zusammen, dem Gründer der Firma Patagonia, die Sport- und Freizeitbekleidung herstellt. Sein Büro befindet sich in einem stuckverzierten und in Pastelltönen gestrichenen Gebäude, das sich in einer stillen Stichstraße hinter Eukalyptus- und Jacaranda-Bäumen verbirgt. Das Innere ist einfach und heiter gehalten – mit alten Hölzern, Glas und Farnen, die von freiliegenden Balken herabhängen. Angestellte in Shorts und Sandalen bewegten sich so zwanglos auf dem Gelände, als gingen sie aus der eigenen Küche ins eigene Schlafzimmer hinüber. Die Sonne schimmerte durch die Glyzinien, und einen Block weiter westlich erstreckte sich friedlich der Ozean mit den Channel Islands am Horizont. Hin und wieder war das Lachen kleiner Kinder aus dem ein Stockwerk tiefer gelegenen Tagesbetreuungszentrum zu hören. Ich beglückwünschte Chouinard dazu, daß er es verstanden hatte, einen aufgegebenen und fast 100 Jahre alten Industriebau in ein so schönes Ambiente zu verwandeln.

»Ja«, sagte er, »so etwas stellt man ja nicht hin, wenn man es in drei Jahren in eine Aktiengesellschaft umwandeln, sich auszahlen lassen und dann weiterziehen will. Nein, wir versuchen wirklich zu erreichen, daß diese Firma hier auch in 100 Jahren noch besteht.«

Chouinards Vorhaben spricht einen Grundzug der menschlichen Natur an: Wir brauchen ein gewisses Maß an Stabilität im Leben. Dabei ist es allerdings nicht mit dem Wissen getan, daß die Sonne am nächsten Morgen aufgehen wird und die Rotkehlchen im Frühling wiederkommen. Wir brauchen auch das Gefühl, daß trotz Chaos und Entropie eine gewisse Ordnung und Stabilität in unseren Beziehungen herrscht, daß unser Leben nicht vergeudet ist und daß wir immerhin eine Spur im Sand der Zeiten hinterlassen. Kurz gesagt, wir brauchen die Überzeugung, daß unser Dasein einem nützlichen Zweck dient und einen Wert hat. Ganz früher war es die Familie, die dem Alltag seinen Brennpunkt gab. Jahrhundertlang übernahmen dann die Kirchen und die autarken örtlichen Gemeinschaften diese Rolle. In jüngerer Zeit war es ein einzelnes Unternehmen – eine Fabrik, eine Bank, ein ehrwürdiges altes Ladengeschäft –, das als Garant aufgeklärten Denkens und sozialer Verantwortung fungierte. Heutige Unternehmer oder Manager werden kein Klima der positiven Ordnung schaffen können, wenn ihr einziges Interesse dem Profit gilt. Sie müssen auch eine Vision haben, die dem Leben einen Sinn gibt und die Menschen hoffnungsvoll in ihre eigene Zukunft wie auch in die Zukunft ihrer Kinder blicken läßt. Wir haben gelernt, Manager für fünf Minuten, ja sogar für eine einzige Minute einzustellen. Besser täten wir allerdings daran, uns zu überlegen, wie man an leitender Stelle an einer besseren Zukunft arbeiten kann. Mehr als alles andere brauchen wir Jahrhundertmanager an den Schaltebeln von Kapitalgesellschaften.

An einem ganz anderen Punkt der Welt, in einem eleganten Appartement in Mailand unweit der Scala, erzählt mir der heute achtzigjährige Enrico Randone⁴ von seinem Werdegang. Schon als Jugendlicher hat er, der als Halbweise seine Mutter und mehrere Geschwister unterstützen mußte, bei der italienischen Versicherungsgesellschaft Assicurazioni Generali gearbeitet. Mit 69 Jahren wurde er deren Präsident und Aufsichtsrats-

vorsitzender – der jüngste Inhaber dieser Position in der 250jährigen Geschichte des Unternehmens. Wenn man auf der Piazza Venezia in Rom steht, einem der größten Plätze der Stadt, und zu dem Balkon hinaufschaut, von dem aus Mussolini die Welt bedrohte, dann hat man das Bürohaus der Assicurazioni Generali im Rücken. In Venedig findet man es gegenüber dem Markusdom, und in fast allen anderen italienischen Städten hat die Gesellschaft ihre Geschäftsräume in einem alten Palazzo im Zentrum. »Jede Police, die wir ausgeben, ist durch Gold oder Immobilien gedeckt«, sagt Randone über die Firma, die er mehr als die Kirche, mehr als die Regierung und mehr als irgendeine andere irdische Institution verehrt. »Es ist ein ehrwürdiger Trust, dem anzugehören jeder einzelne unserer 20 000 Beschäftigten stolz ist.«

Heute sind es in erster Linie die Unternehmen, in deren Macht und Verantwortung es steht, unser Leben sicher und komfortabel zu machen. Aber wie viele Firmen stellen sich dieser Herausforderung wirklich? Wie viele Führungskräfte von Unternehmen lernen im Rahmen ihrer Ausbildung, daß der ausschließliche Blick auf das Geschäftsergebnis, das allein die Finanzen erfaßt, eine tragische Vereinfachung ist? In einer Zeit der Auflösung, der Um- und Neustrukturierung von Firmen, die sich in diesem Prozeß sowohl von Mitarbeitern als auch von Verpflichtungen trennen, sieht es so aus, als nähmen immer weniger Individuen diese Verantwortung ernst. Es gibt allerdings auch Führungspersönlichkeiten, die ihre Berufung nicht so auffassen, als gälte sie nur für die nächsten fünf Minuten oder auch für das nächste Jahr oder Jahrzehnt. Sie haben sich, wie Enrico Randone, ihr ganzes Arbeitsleben lang und darüber hinaus engagiert. In vieler Hinsicht hängt unsere Zukunft tatsächlich von solchen Visionären ab.

Yvon Chouinard begann seine berufliche Laufbahn als wandernder Hufschmied mit einer Passion für die Berge. Wann immer es ihm möglich war, hielt er sich in der schwindelnden

Höhe der Sierras auf und arbeitete sich systematisch durch die besonders schwierigen Routen. So wurde er unter den Kletterern zu einer Legende. In den euphorischen sechziger Jahren erschien ihm das Übernachten an Bergseen und das Erproben neuer Steigrouten an den glatten Felswänden des Yosemite-Parks als eine hinreichend gute Lebensform, obwohl er keinen Cent damit verdienen konnte. In Erinnerung an diese Zeit sagt Chouinard:

Ich hatte keine Vorstellung, was ich im Leben eigentlich tun wollte. Ich habe als Handwerker angefangen. Und mein Handwerk war das Klettern, wirklich. Daraus ergab sich dann eben ein großes Interesse an Kletterwerkzeugen. Damals war es sehr schwierig, Kletterausrüstungen aus Europa zu beziehen ... So beschloß ich, mein Zeug selbst herzustellen.

Als jemand, der sich in der Metallbearbeitung auskannte, war er imstande, bessere Kletterhilfen anzufertigen als andere. Auf Campingplätzen begann er, aus seinem zerbeulten Kombiwagen heraus Kletter- und Karabinerhaken zu verkaufen. Innerhalb weniger Jahre baute er dann einen florierenden Betrieb für Kletterausrüstungen auf.

Aber der Erfolg erwies sich als bittersüß: Mit der zunehmenden Beliebtheit des Klettersports zeigten sich Löcher und Narben in den majestätischen Felswänden – Verletzungen, die von den eingeschlagenen Haken stammten. Manche hätten dies als den unvermeidlichen Preis des Fortschritts betrachtet – und weitergemacht. Nicht so Chouinard: Als ihm klar wurde, daß er zur Verunstaltung seiner geliebten Berge beitrug, mußte er seinen Kurs ändern, um mit sich selbst weiterleben zu können. So erfand er eine neue Methode des Felskletterns mit Vorrichtungen, die in bereits vorhandene Ritzen plaziert und anschließend leicht wieder entfernt werden konnten, so daß die

Felswand unbeschädigt blieb. Irgendwann gab er die Produktion von Kletterhilfen ganz auf und fing an, Kleidungsstücke herzustellen – allerdings Kleidungsstücke, die so dauerhaft waren, daß selbst ein Hufschmied mit ihnen zufrieden sein konnte.

Das erste Paar Shorts mußten wir auf einer Ledernähmaschine nähen. Ich verarbeitete einen sehr schweren Kanevas. Die Frau, die diese Shorts nähte, stellte sie auf, und sie blieben auf dem Tisch stehen. Das war der Anfang unserer »Steh-Shorts«. Wir waren Schmiede, die Kleidungsstücke herstellten.

Aber die Umstellung von Eisenwaren zu Bekleidung änderte nichts am hohen Qualitätsanspruch der Firma: »Wir bemühen uns, jedes einzelne Produkt, das wir herstellen, zum besten in der ganzen Welt zu machen«, sagt Chouinard. »Es soll nicht eines der besten sein, sondern das beste überhaupt. Jedes einzelne Stück, ob es nun ein Paar Hosen sind oder ein Hemd, egal was.« Um ein Unternehmen aufzubauen, das Bestand haben soll, muß man an den Wert der eigenen Arbeit glauben. Wenn ein Unternehmen nicht bestrebt ist, das beste seiner Art zu sein, wird es zweitklassige Mitarbeiter anziehen, und dann wird es rasch in Vergessenheit geraten.

Bei einem Spaziergang über die Hügel oberhalb des Bodensees kamen Elisabeth Noelle-Neumann und ich an einen Aussichtspunkt, von dem aus man auf das Institut für Meinungsforschung hinunterschauen konnte, das sie um einen 400 Jahre alten Bauernhof herum errichtet hatte. Sie zeigte auf die unter Bäumen halb verborgenen Ziegeldächer und sagte: »Das Wichtigste in meinem Leben ist, dafür zu sorgen, daß die Arbeit, die wir dort tun, weitergeht, auch wenn ich eines Tages gegangen bin.« Elisabeth ist fest davon überzeugt, daß eine demokratische Regierung nur dann funktionieren kann, wenn sie auf die

Gedanken und Wünsche der Bevölkerung hört. Meinungsforschung – vor allem, wenn sie so gewissenhaft und professionell betrieben wird wie an ihrem Institut – ist demnach ein Bollwerk der Freiheit. Elisabeth gründete das Institut vor über 50 Jahren, gleich nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, gemeinsam mit ihrem ersten Ehemann; nach dessen Tod leitete sie das Unternehmen allein. Ihre Erhebungen waren so präzise, daß sie sich rasch zum einflußreichen politischen Instrument entwickelten. In den bewegten Nachkriegsjahren wurde sie häufig von radikalen Gruppierungen bedroht und als Befürworterin konservativer Anliegen öffentlich verunglimpft. Verletzt und zornig, war sie dennoch überzeugt von der hohen Bedeutung ihres Tuns und ließ nicht nach in ihren Bemühungen, ihre Befragungsmethoden zu vervollkommen.

Aktienbesitz soll dazu dienen, die Wohltaten des Kapitalismus breit zu streuen. Aber das Verhältnis von Aktionären zu den Unternehmen, in die sie investieren, ist eher unpersönlich. Selten fragen wir danach, was eine Firma eigentlich herstellt – ob es billige Waffen sind, giftige Pestizide oder hohles Entertainment. Wir achten kaum darauf, wie sie ihre Produkte vermarktet, wie sie ihre Kunden behandelt oder über wieviel Einfluß sie in dem Gemeinwesen verfügt, in dem sie tätig ist. Solange sie Gewinne macht, sind wir mit ihrem Management einverstanden. Aber der Vorstand braucht nur für die Dauer eines Quartals in seiner Effizienz nachzulassen, und schon rennen wir, um unser Ei aus dem Nest zu holen und anderswo zu plazieren. Es überrascht nicht, daß junge Manager schnell lernen, daß der Quartalsbericht allmächtig ist, und jedesmal Angst vor seinem wiederkehrenden Schatten haben.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts kaufte ein Bankier in einer Kleinstadt des mittleren Westens, etwa 70 km südöstlich von Indianapolis, einen »Wagen ohne Pferde«. Mit dem Wagen kam ein Fahrer, der sich in dieser Sache als cleverer Partner erwies: Er überzeugte den Bankier davon, daß Dieselmotoren eine

große Zukunft haben würden, und beide begannen, damit zu experimentieren. Sie errichteten eine kleine Fabrik, in die der Bankier immer größere Summen vom Vermögen seiner Familie investierte. Zwanzig Jahre lang war von irgendwelchen Gewinnen keine Rede. Dann kamen die Dinge in Fahrt, und heute treiben die Dieselmotoren der in Columbus/Indiana ansässigen Firma Cummins⁵ viele Zugmaschinen an, die auf dem nordamerikanischen Kontinent unterwegs sind. Die Geschäfte liefen zu keiner Zeit glatt. Fast jedes Jahr sah die Firma sich durch eine neue Krise in ihrer Existenz bedroht – sei es, daß ein Konkurrent sein Produkt verbesserte, daß ein Liquiditätsengpaß eintrat, ein Ölebargo verhängt oder neue Emissionsvorschriften erlassen wurden. Immer wenn das Unternehmen sich unterbewertet sah und die Gefahr einer Übernahme bestand, kaufte die Familie so viele Aktien auf, daß sie ihre Selbständigkeit wahren konnte.

»Daß wir das auch heute noch so machen«, erklärt J. Irwin Miller, ein Mitglied der dritten Generation, die diesen Betrieb leitet, »hat seinen Grund darin, daß wir eine Verpflichtung gegenüber der Kommune haben. Wir hätten an einen anderen Standort übersiedeln können, wo die Arbeit billiger ist, aber welchen Sinn hat es, ein bißchen mehr Geld zu verdienen, wenn man dafür mehrere tausend Menschen in Aufruhr versetzt, die man kennt und die einem vertrauen?« Auf der Fahrt zur Arbeit kommt Miller täglich an einer Reihe von Gebäuden vorbei, die weltweit zu den schönsten Beispielen moderner Architektur zählen. Seine Firma hat eine Vereinbarung mit der Stadt getroffen, der zufolge sie die Architektenhonorare übernimmt, wenn eine neue Kirche, ein Schulgebäude, eine Feuerwehrrstation oder ein Gefängnis errichtet werden muß. Die Stadt Columbus besitzt heute eine Kirche von Eero Saarinen und ein Bibliotheksgebäude von I. M. Pei, und architektonische Exkursionen bringen Tausende von Besuchern aus New York City und aus Übersee hierher, die den aus Weizenfeldern

emporwachsenden modernistischen Ikonen ihre Bewunderung zollen. Die Firma Cummins besteht seit nahezu 100 Jahren, aber wie lange wird sie sich angesichts der um sich greifenden Profit- und Expansionsgier noch halten können?

Jeder Geschäftsmann weiß, daß das Überleben einer Firma niemals garantiert ist; Jahr für Jahr und Monat für Monat müssen alle möglichen Risiken aufgefangen werden – auch wenn der Gewinn das einzige Ziel des Unternehmens ist. Noch schwieriger wird die Situation, wenn ein Unternehmen mehr anstrebt als nur den finanziellen Gewinn. Als Yvon Chouinard seinen Betrieb von der Produktion von Kletterhilfen auf die Produktion von Bekleidungsartikeln umstellte, um nicht länger zur Verunstaltung der Felswände beizutragen, setzte er in erster Linie auf Baumwolle. Mit der Zeit erkannte er dann aber, daß der industrielle Anbau von Baumwolle mit 25 Prozent am weltweiten Einsatz von Pestiziden beteiligt ist: Man braucht fast 8 l Erdöl – als Grundstoff der Pestizide –, um ein einziges Baumwollhemd herzustellen. Anlässlich eines Besuches bei einem seiner Lieferanten wurde ihm klar, daß er sich mit einer neuen Gewissenskrise auseinandersetzen mußte:

Als ich das Central Valley durchquerte, sah ich diese großen Teiche, wo das Wasser von den Baumwollfeldern versickert. Man beschäftigt dort Männer, die, mit Böllern und Schrotflinten ausgerüstet, die Vögel daran hindern sollen, in dieser Brühe zu landen. Man sieht das alles, man spricht mit den Farmern, und man erfährt, daß die Krebsrate hier das Zehnfache des Normalen beträgt. Damals sagte ich mir: »Schluß! Nie wieder werde ich ein Stück industriell erzeugte Baumwolle verarbeiten.« ... Das ist so, als ob man eines Tages aufwacht und feststellt, daß man ja Landminen herstellt, und dann geht man hin und sieht, was die anrichten. Immerhin kann man wählen: Man kann ganz einfach weitermachen, oder man muß aufhören. Ich sagte mir nur: »Schluß damit.