

Im Jahre 1896 breitet Max Weber eine Europakarte auf seinem Schreibtisch aus und markiert die Flächen der industrialisierten Regionen. Dann schlägt er in seinem Atlas eine andere Europakarte auf und legt sie daneben. Auf dieser sind die Verbreitungsgebiete der verschiedenen christlichen Konfessionen eingezeichnet. Sein Blick springt von einer Karte zur anderen und zurück. Plötzlich durchfährt ihn ein Schock: Sämtliche Industrieregionen in England, Flandern, Deutschland, der Schweiz und der Tschechei sind kalvinistisch. Und auch das angelsächsisch-puritanische Nordamerika.

Aus dieser Erkenntnis entwickelt Weber die Theorie der Protestantischen Ethik: Ohne Calvin hätte es die Industrialisierung nicht gegeben. Seit 10.000 Jahren lebt die Menschheit in einer agrarischen Subsistenzwirtschaft auf etwa gleichem Niveau. Warum sollte gerade jetzt und hier eine Saat aufgehen, die die Lebensumstände dramatisch verändert? So wie das Zeitalter der Jäger und Sammler hätte auch das Agrarzeitalter eine Million Jahre dauern können. Zwar hat die Ideologie des Rationalismus der Wissenschaft einen gewaltigen Schub gegeben. Doch Wissenschaftler bauen keine Fabriken. Mit ihren Kenntnissen der Metallverarbeitung hätten die Römer schon vor 2000 Jahren eine Dampfmaschine bauen und damit Geräte antreiben können. Was ihnen gefehlt hat, war ein Calvin.

Jean Calvin leitet nach dem Tod Luthers von Genf aus den europäischen Protestantismus im Kampf gegen die Gegenreformation; aber er setzt andere Schwerpunkte als Luther. Martin Luther weiß „Wein, Weib und Gesang“ zu schätzen und unterscheidet sich in dieser Hinsicht nicht von der Römischen Kirche. Calvin ist Asket, Systematiker und genialer Organisator. Er verachtet die Kunst, verbannt Orgel und Gesang aus der Kirche, lässt wertvolle Wandgemälde übertünchen und Kritiker hinrichten. Luther wendet sich gegen Wucher und Zins; Calvin hat dagegen nichts einzuwenden. Luthers Gott ist ein Gott der Liebe, der Güte, der Barmherzigkeit,

welcher Sünden vergibt; ein Gott, dem wir uns anvertrauen können, der uns in der Not hilft. Calvins Gott ist ein Gott der Allmacht, des Allwissens, der Herrlichkeit, der Größe, der die erbarmungslose Vernichtung seiner Feinde und bedingungslosen Gehorsam fordert.

Allmacht und Allwissen schließen das Wissen um die Zukunft ein und machen den Menschen zu einem Werkzeug Gottes. In der Tradition alttestamentlicher Intoleranz baut Calvin die von Augustin gelehrt Präddestination zur doppelten Präddestination aus: Am Ende aller Tage steht der Mensch vor seinem allmächtigen Richter, der den Daumen entweder nach oben oder nach unten neigt; nach oben bedeutet Eingang in die ewige Seligkeit, „Wandel im Licht zur Ehre Gottes“; nach unten bedeutet Verdammung – bis in alle Ewigkeit.

Wir Menschen sind neugierig: Wir wollen unbedingt schon vor dem Jüngsten Gericht herausfinden, ob wir verdammt oder auserwählt sind. Wie? Das ist sehr einfach: Den Auserwählten wird durch das Bewusstsein der göttlichen Erwählung die Pflicht auferlegt, durch strenge Zucht, selbstlose Hingabe und äußersten Fleiß ihren Auftrag zu erfüllen. Als Lohn gewährt Gott seiner „Gemeinde der Heiligen“ schon im irdischen Leben Erfolg. Um sich des eigenen Auserwähltseins zu vergewissern, geht es darum, um jeden Preis Erfolg zu haben. Im Angesicht der Ewigkeit ist der Einsatz dafür eine Investition mit einer unendlich hohen Rentabilität.

Gewinnssucht und Geschäftsgeist unter dem Deckmantel der Frömmigkeit versehen den Reichtum mit einem Heiligenschein. „Wie hoch ist Ihr Jahreseinkommen?“, fragt mich mein Nachbar, ein amerikanischer Geschäftsmann, während eines inneramerikanischen Fluges, nachdem wir uns vorgestellt haben. Ich kann zufrieden sein und bin als fast gleichwertig akzeptiert.

Die negative Seite der Präddestination versieht sogar die Ausbeutung mit dem Zertifikat der Unbedenklichkeit: Wem der Erfolg versagt ist, der ist verdammt. Wen Gott verachtet, den braucht die „Aristokratie der Frommen“ nicht zu schonen. Das militärische Niederknüppeln von Arbeiteraufständen, Menschenhaltung in der Fabrik wie Tierhaltung auf dem Hof – es ist alles in Ordnung.

„Ein Sklave kostet 1000 Dollar und hält nicht lange“, berichtet Jorge Luis Borges: „Man muss aus der Investition den größtmöglichen Nutzen ziehen und ihn von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang unter der Knute des Aufsehers schuften lassen. Manch einer von diesen verdammt Kreaturen begeht die Undankbarkeit, krank zu werden und zu sterben, bevor er sich amortisiert hat.“

„Es ist leichter, dass ein Kamel durch ein Nadelöhr gehe, denn dass ein Reicher ins Himmelreich komme“, sagt Jesus. Ich hätte mich schämen sollen wegen meiner Auskunft im Flugzeug.

Wer sich seines Erfolgs schämt, kann und wird keinen Erfolg haben. Wem der Erfolg heilig ist, dessen Denken setzt Energien frei, die eine Explosion auslösen. Erfolg ist das Ergebnis einer klaren und kraftvollen inneren Programmierung.

Auf der Basis des römisch-katholischen oder lutherischen Denkens ist der Ausbruch der industriellen Revolution unmöglich. Auch der Islam, der Hinduismus, der Buddhismus und die anderen Weltreligionen sind kein fruchtbarer Boden hierfür. Daraus folgt: ohne Calvin wäre die industrielle Revolution jetzt nicht geschehen; ohne ihn würde die gesamte Menschheit weiter so leben, wie sie es Jahrtausende zuvor getan hat. Nichts, außer ihr eigenes, von Calvin angeregtes Denken, veranlasst sie gerade jetzt zu diesem Evolutionssprung.

Nachdem die Saat an einer Stelle aufgegangen ist, kann sie sich vermehren und verpflanzt werden. Der Anfang, die Schöpfung, bedarf einer sehr präzisen gedanklichen Programmierung. Ist die Pflanze stark und robust, emanzipiert sie sich von ihrem Schöpfer und lässt sich unter anderen Konstellationen nachzichten. Die Faktoren, die heute den industriellen Entwicklungsstand einer Region bestimmen und von Michael Porter in seiner Untersuchung der Wettbewerbsvorteile von Nationen nachgewiesen werden, haben mit ihrem Auslöser nichts mehr zu tun.

Als Lehrling in den Jahren 1961 und 1962 gehört es zu meinen Aufgaben, fremdsprachige Besucher durch eine deutsche High-Tech- Maschinenfabrik zu führen. Viele Japaner kommen, denen wir unsere Anlagen zeigen, weil wir von ihnen Aufträge erhoffen. Manchmal ertappe ich einen von ihnen, wie er hinter einer Maschine hockt und hastig eine Zigarettenschachtel in seinem Jackett versteckt. Rauchen ist nicht erlaubt. Fotografieren auch nicht. Aber ein Fotoapparat passt nicht in eine Jackentasche; ich schöpfe keinen Verdacht. Wenige Jahre später lehrt uns die japanische Billigkonkurrenz auf allen Märkten der Welt das Fürchten. Nachmachen geht ohne Calvin.

Ich predige „Business as usual“ (nur keine Aufregung). Unser technischer Stand ist sehr hoch; unsere Entwicklungsabteilung ist innovativ und auf ihrem Gebiet wohl die beste der Welt. Diese lächerlichen, längst veralteten Imitationen aus Fernost haben wir vor zehn Jahren gebaut. An der Konkurrenz erkennen wir, wie gut wir sind. Wer in den Fußstapfen anderer läuft, kann sie nie überholen.

Ein Vierteljahrhundert später ist es umgekehrt. Amerikanische und europäische Manager pilgern nach Ostasien, um das Geheimnis des dortigen Erfolgs zu studieren; um zu prüfen, ob der eigene Schuh in japanische Fußstapfen passt. Manch einer kehrt zurück und beginnt, den Buddhismus zu studieren.

Meine zweite Erfahrung mit Japan ist ein Schock. Ich bin junger Assistent in einem Chemieunternehmen, und unsere Tochtergesellschaft in Japan bereitet uns Sorgen. Wir haben den Geschäftsführer aus Japan zum Rapport in die Konzernzentrale nach Deutschland gebeten und sitzen um einen großen ovalen Konferenztisch. Der Gast aus Japan hat auf der einen Seite Platz genommen, die hohen Konzernherren auf der anderen. Ich sitze am Rande, wegen des Protokolls. Die Rollen sind verteilt: Betriebsergebnis, Gemeinkosten, Personalfragen, Produktpolitik, Verkaufsorganisation, Verkaufsförderung – der Begriff Marketing ist noch nicht geläufig. Jeder analysiert die vorliegenden Informationen auf seinem Gebiet, fragt nach Ursachen und stellt Lösungen zur Diskussion. Verhandlungssprache ist Englisch.

Der Herr aus Japan lässt sich nicht festnageln: „well“; „could be“; „yea“; „we might consider that“; „perhaps a good proposal“ (nun; schon möglich; hm, ja; darüber könnte man nachdenken; vielleicht ein guter Vorschlag). Und dann fragt er plötzlich: „Where is the rest-room please?“ (Wo bitte ist die Toilette?) Ich weise ihm den Weg und lasse frischen Kaffee ins Konferenzzimmer bringen. Dort warten wir lange, sehr lange. Hat er ein Problem? Ist er ohnmächtig geworden? Ich gehe ihn suchen. Auf keiner der Herrentoiletten finde ich ihn. Hat er sich verirrt? Ich bitte eine Sekretärin, die Damentoiletten abzusuchen. Auch dort ist er nicht. Vielleicht sind Toiletten in Japan im Keller? Wir suchen sämtliche Winkel des Hochhauses ab und finden ihn nicht. Ich gehe zum Pförtner. Ja, ein Japaner hat vor einer halben Stunde das Haus verlassen und ist in ein Taxi gestiegen.

Im Konferenzraum bricht Panik aus. Die Unterlagen, die unser Gast für die Besprechung mitgebracht hat, liegen aufgeschlagen an seinem Platz, der Aktenkoffer auf dem Nebenstuhl ist geöffnet. Nur die Brieftasche fehlt. Als wir sein Hotel herausgefunden haben, ist er dort bereits abgereist. Mit 50 Mann „besetzen“ wir den Flughafen, um ihn wieder „einzufangen“. Vergeblich. Unsere Verwaltung in Japan wird mit Telefonaten und Fernschreiben bombardiert: Etwas Unerklärliches sei geschehen; es müsse sich um ein Missverständnis handeln; er möge doch bitte umgehend anrufen, sofort zurückkommen. Der Umsatz unserer Tochtergesellschaft in Japan beträgt einige hundert Millionen Euro.

Es ist alles nutzlos. Sein Büro in Japan betritt er nicht mehr; wir sehen ihn nie wieder. Ein halbes Jahr später entnehmen wir einer Pressemeldung, dass er für unseren gefährlichsten Konkurrenten als Berater tätig ist, und zwei Jahre später wird uns klar: an jenem denkwürdigen Montagmorgen haben wir in 30 Minuten eine viertel Milliarde Dollar in den Sand gesetzt. Wir haben uns benommen wie eine Hure, die dem Papst ein Angebot macht.

Durch die Globalisierung der Geschäfte gehört interkulturelle Sensitivität inzwischen zum Handwerkszeug. Westliche Manager konvertieren zwar nicht zum Buddhismus und asiatische nicht zum Christentum, aber beide Seiten lernen, wie sie voneinander lernen können.

Asien hat dem Westen eine technisch-industrielle Revolution nachgemacht, die nur auf kalvinistischem Boden hat entstehen können. Der Westen hat Asien eine organisatorisch-strategische Revolution nachgemacht, die nur auf buddhistischem Boden hat entstehen können.

Um diese Wirkung zu verstehen, müssen wir einige tausend Jahre zurückgehen. Amerikaner erschrecken meist, wenn Europäer oder Asiaten so weit ausholen. Das Kloster Haydau im nordhessischen Altmorschen, wo ich aufgewachsen bin, gibt es seit mehr als 1000 Jahren. Damals weiß dort niemand von der Existenz Amerikas. Weitere Jahrtausende früher, als Europa von einer geschlossenen Walddecke überzogen ist, kleiden sich die Mitteleuropäer in Felle, wohnen in Höhlen und leben von der Jagd.

Was tun Sie als Jäger, mit Pfeil und Bogen bewaffnet, wenn sich im Gebüsch dieses dichten Waldes etwas bewegt? Ist es ein Bär? Ist es ein Wolf? Die Wölfe sind so gefährlich, dass die alten germanischen Märchen voller einschlägiger Schauergeschichten sind. Sie wollen das Tier erlegen und es Ihrer Sippe zum Abendessen bringen. Sie spannen den Bogen, zielen mit dem Pfeil und wissen, dass es nicht nur um Ihr Abendessen geht, sondern um Ihr Leben. Gelingt es Ihnen, das Tier mit dem ersten Schuss kampfunfähig zu bekommen, sind Sie gerettet und Ihre Sippe wird satt.

Gelingt es Ihnen nicht, läuft das Spiel umgekehrt. Auch der Wolf oder Bär möchte überleben und seiner Sippe Menschenfleisch zum Abendfressen bringen. Er setzt zum Sprung an, um Sie mit dem ersten Tatzenhieb niederzuwerfen und zu erledigen. Auch für ihn geht es um die Alternative: du oder ich.

Die Mathematiker nennen das ein Nullsummenspiel: Der eine kann nur das gewinnen, was der andere verliert. Die für ein solches Spiel angemessene Strategie ist der Kampf. Jahrtausendealte Erfahrung ist in unseren genetischen Code eingegangen. Wir benehmen uns noch immer, wie es gegenüber Raubtieren angebracht war. Das westliche Managementvokabular ist reich an Kriegsausdrücken:

- Beim Karriereaufstieg einem Rivalen „den Ast absägen“, auf dem er sitzt: er hat sich auf einen Baumast gerettet, der für Wölfe und Bären nicht erreichbar ist. Wenn der Ast abgesägt wird, fällt er den wilden Tieren zum Fraß vor die Pfoten.
- Unser Vorgesetzter hat sich in der Regel vom Ast auf einen Stuhl gerettet; deshalb müssen wir „an seinem Stuhl sägen“, wenn wir seine Position übernehmen wollen.
- Einen Kollegen „unschädlich machen“, das heißt ihn entschärfen wie Munition. Dann kann er mir nichts mehr anhaben; ich brauche auf ihn keine Rücksicht mehr zu nehmen, kann also rücksichtslos vorgehen – ohne zurückzuschauen.
- Bei Konflikten „in Deckung gehen“, das heißt: sich verstecken, hinter anderen, hinter Schutzwällen oder in Schützengräben, nicht offen vorgehen, nicht kämpfen und dabei die eigenen Stellungen befestigen.
- „Über Leichen gehen“, also alle diejenigen niedermachen, die mir den Weg zum Ziel versperren, oder, wenn sie schon weiter fortgeschritten sind, sie von hinten mit einer Kugel erschießen, um dann über Leichenberge hinweg allein ins Ziel einzulaufen.
- Wer „eine Leiche im Keller“ hat – nur eine –, geht diskreter vor: Das Opfer musste sein, um voranzukommen. Der Zweck ist erhaben und heiligt die Mittel. Es wird nicht wieder vorkommen. Die Spuren werden ausgelöscht; die Leiche wird versteckt, verscharrt, vergraben und die Weste in gebleichter Unschuld weiß gewaschen.
- „Der Konkurrenz den Kampf ansagen“, also: sie besiegen. Nicht gewinnen, was einen sportlichen Wettkampf bezeichnen würde. Beim Besiegen geht es um das Ganze.
- „Einen Werbefeldzug führen.“ Nicht informieren, aufklären, zum Kauf anregen, den Kunden gewinnen, begeistern; sondern die Konkurrenz bekämpfen, besiegen, vernichten.
- „Mit einer Materialschlacht Marktanteile erobern“ zielt auf militärischen Geländegewinn, der mit massivem Einsatz von Munition und Gerät erlangt wird.
- „Eine Preisschlacht“ führen. Der Preis nicht als Ausgleich für Leistung oder als Ergebnis der Kalkulation oder als der Gegenwert, den der Markt hergibt, sondern als Waffe.
- Manchmal ist es mit einer Schlacht nicht getan: Wir führen einen ganzen „Preiskrieg“ – einen „totalen Krieg“. Wir zerstören die Bastionen des Gegners und nehmen sein Territorium ein.
- „Eine aggressive Strategie fahren.“ Das Wort Strategie ist vom altgriechischen „strategos“ (Feldherr) abgeleitet. In Abwandlung eines berühmten Grundsatzes des Generals Karl von Clausewitz, nach dem der Krieg die Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln ist, sind Wirtschaft und Handel heute die Fortsetzung des Kriegs mit anderen Mitteln.

- Eine Branche durch „Zollmauern“ schützen. Im Mittelalter sind es die Tore und Ziehbrücken der Stadtmauern, an denen Wegezoll erhoben wird; heute sind es Zoll-, Währungs-, Steuer-, Rechts-, Subventions und Quotengrenzen.
- „Den Verhandlungspartner in die Enge treiben.“ Ihm Ausweg und Rückzug versperren, zustechen und dann das Messer in der Wunde langsam, sehr langsam herumdrehen.
- Eine „schlagkräftige Organisation“ aufbauen. Keine, die funktioniert, effizient ist, ihrer Aufgabe gerecht wird; sondern eine, die zuschlägt, draufhaut, reinsticht.
- „Mitarbeitern das Rückgrat brechen.“ Die widerlichste Form des Sieges, bei der der Besiegte vor Schmerz winselnd am Boden liegt und der Sieger seine Überlegenheit sadistisch auskostet.
- „Mit prall gefüllter Kriegskasse“ Wettbewerber aufkaufen. Nicht etwa verhandeln, gemeinsame Interessen suchen, einen Ausgleich finden; sondern einen Überfall inszenieren – so wie wir es mit unserem japanischen Geschäftsführer getan haben.
- „Die Konkurrenz überrollen.“ Ihr die Luft zum Atmen abschnüren, sie mit massiver Stärke erdrücken, weil es gut für sie ist. Ganz so wie die Dampfwalze, die eine Henne überrollt, die danach aufsteht, sich schüttelt und haucht: „Das war ein Hahn!“

Auch das vorherrschende westliche Begrüßungsritual deutet auf ständige Kampfbereitschaft. Die meisten Europäer reichen sich die rechte Hand. Rechtshänder kämpfen mit dem rechten Arm und tragen deshalb die Scheite, aus der sie das Schwert ziehen, links. Mit dem Hinstrecken der rechten Hand zeigen sie, dass sie nicht zum Schwert greifen, um den anderen niederzustechen. Die Kultur des Kampfes hat über Jahrtausende unser Überleben gesichert und war deshalb eine Voraussetzung für unsere Evolution. Aber die Bedingungen sind heute andere. Wir spielen kein Nullsummenspiel mehr, sondern ein anderes Spiel, verhalten uns aber noch nach den alten Regeln. Wenn wir das nicht ändern, müssen wir verlieren. Und verlieren heißt hier: verloren gehen.

Die Nullsummenmentalität geht von einer Torte aus, die es zu verteilen gilt, nicht von dem dynamischen Modell eines Sauerteigs, dessen Ferment sich bei sachgerechter Anwendung vermehrt. Unsere überholten Spielregeln bringen uns dazu, den Sauerteig aufzuessen, statt ihn wachsen zu lassen. Wir brauchen neue Spielregeln. Nur ein weiterer Evolutionssprung kann unsere Zukunft absichern. Eine Managementkultur des Kampfes ist für beide kämpfenden Parteien lebensgefährlich und aus übergeordneter Sicht nachteilig.

Einer siegt, ein anderer wird besiegt. Immer geht es dem Besiegten schlecht. Wenn er überlebt, hat er viel verloren. Manchmal geht es auch dem Sieger schlecht, weil er verletzt ist oder alles für den Sieg eingesetzt hat – auch sich selbst. Manchmal geht es dem Sieger tatsächlich besser. Aber weil der Besiegte Teil seines Umfelds ist, entwickeln sich die Dinge langfristig oft ganz unerwartet. Der Hass, den der Sieger gesät hat, fällt auf ihn zurück. Auch ein Sieger kann die Früchte seines Triumphes nicht auf einem anderen Planeten ernten.

Dann gibt es aber noch die, die mit der Auseinandersetzung gar nichts zu tun haben: Außenstehende, die sich heraushalten möchten, das aber nicht immer können. Ein Unternehmen verliert wegen eines politischen Konflikts seinen Absatzmarkt. Schüler und Berufstätige erreichen wegen eines Streiks ihren Arbeitsplatz nicht. Urlaubsreisende sitzen fest. Ein Krieg lässt eine Rohstoffquelle versiegen und treibt die Preise nach oben. Verseuchung macht eine Region unbewohnbar. Passagiere, Besatzungen, Passanten oder Bankkunden werden entführt, als Geiseln genommen, ermordet. Die Leidtragenden der Auseinandersetzung sind an dem eigentlichen Konflikt überhaupt nicht beteiligt.

Die Ökonomen nennen solche immer schmerzhaften Nebenwirkungen „negative externe Effekte“. Weil jeder Kampf negative externe Effekte hat, ist die Summe der Auswirkungen eines Kampfes eine Verschlechterung. Dies gilt für jeden Kampf, ganz gleich, ob er bewaffnet oder unbewaffnet ist.

Reife Gemeinschaften haben eine gute politische und gesellschaftliche Ordnung, die ausschließlich kampflose Mechanismen zur Austragung von Konflikten kennt. Dies gilt auch für Tarifkonflikte.

Der unbewaffnete Arbeitskampf ist ein Fortschritt gegenüber der Lösung von Arbeits- und Tarifkonflikten durch das Militär zu Anfang der industriellen Revolution. In dieser Zeit entsteht die assoziative Gleichsetzung von Demokratie und Streikrecht; in dieser Zeit ist sie berechtigt. Die Verteilung des Reichtums ist die große Frage der letzten beiden Jahrhunderte, die die politische Rechte von der politischen Linken trennt, die den Kommunismus als Gegenpol zum Kapitalismus hervorbringt, die dramatische innenpolitische Auseinandersetzungen auslöst. Die Verteilungsfrage aber ist die Frage eines Spiels, das heute nicht mehr gespielt wird: eines Nullsummenspiels.

Bei einem innerbetrieblichen Arbeitskampf gibt es, wenn er bis zur Durchsetzung der einen oder der anderen Position ausgetragen wird, einen Verlierer, dem das Rückgrat gebrochen, der faktisch versklavt ist. Mit Verlierern kann eine

Unternehmensleitung oder eine Belegschaft keine großen Projekte angehen, keine Stärke im Wettbewerb entwickeln, keine Zukunft gestalten. Der Sieg kann langfristig auch dem Sieger keinen Vorteil bringen, weil Unternehmensleitung oder Belegschaft die Kuh geschlachtet haben, die sie haben melken wollen.

Bei Flächentarifverträgen und einem Arbeitskampf in einer Branche oder einem Tarifbezirk trifft dies nicht zu, kann die Solidarität zwischen der Leitung und der Belegschaft eines Unternehmens erhalten werden. Aber es gibt negative externe Effekte: Auf beiden Seiten werden die Entscheidungen von Akteuren getroffen, die für die Folgen nicht haften, die durch den Arbeitskampf ihren Arbeitsplatz, ihr Eigentum, ihre soziale Existenz nicht verlieren. Die direkten Kosten des Kampfes müssen die Unternehmen tragen; die indirekten, externen Kosten trägt die unbeteiligte Allgemeinheit.

Die Kampftradition der Jäger ist nicht der einzige Code, der das Verhalten der Manager weltweit bestimmt. In vielen Völkern dominiert in der vergleichbaren Geschichtsepoche nicht die Jagd, sondern die Fischerei, die anderen Regeln gehorcht. Versetzen Sie sich in die Haut eines Fischers auf dem Pazifik. Obwohl seine langen Wellen, haushohen Wasserfronten und wilden Stürme schrecklich sein können, wird er Stiller Ozean genannt. Mit elf Männern sind Sie an Bord, einen halben Tag von Ihrem heimatlichen Fischerdorf entfernt. Die See tobt, der Mast ist gebrochen, Brecher überrollen das Deck, das Schiff droht zu kentern. In dieser Situation gibt es nur zwei Möglichkeiten: entweder kehren alle lebend zurück oder es kehrt keiner lebend zurück. Das ist die Vorgeschichte der Teamarbeit.

Der Du-oder-ich-Situation des afrikanischen und europäischen Jägers entspricht auf dem Fischerboot eine Das-Boot-ist-voll-Mentalität: Ehe wir alle untergehen, opfern wir die Hälfte der Mannschaft, damit die andere Hälfte überlebt. Das klingt rational, ist aber nicht nur barbarisch, sondern auch dumm. Die elf Männer sind auf dem Boot, weil jeder von ihnen gebraucht wird. Der eine ist schwindelfrei und kann bei Sturm in den Mast klettern, um das zerfetzte Segel herunter zu holen. Der andere kann lange tauchen und dabei das Ruder unter Wasser richten. Der dritte ist kräftig genug, die Netze zu kappen. Ein vierter beherrscht die Kunst, hohe Wellen so anzusteuern, dass das Boot nicht kentert. Wieder andere sind flink im Wassers schöpfen, beherrschen die Navigation unterm Sternenhimmel, haben eine „Wetternase“, können Lieder singen und Mut machen. Jeder, der fehlt, ist ein Überlebensrisiko für den Rest. Und wenn das Abenteuer glücklich ausgeht, haben es alle gemeinsam geschafft und es gibt keinen Feldherrn, der die Ehrenfront abschreitet und sich salutieren und für den Sieg feiern lässt.

Die Protestantische Ethik hat die Voraussetzungen für die industrielle Revolution in Europa vor 300 Jahren geschaffen, die außerhalb des westlichen Kulturkreises zuerst Japan imitiert hat. Die Tradition der pazifischen Fischer hat die Voraussetzungen für die organisatorische Revolution in Japan im letzten Quartal des 20. Jahrhunderts geschaffen, die viele westliche Unternehmen imitiert haben.

Die verschiedenen Managementkulturen in Ost und West werden durch die Nahrungsgewohnheiten verstärkt. Der Anbau von Weizen, Roggen und Gerste im Westen geschieht auf Feldern, die zum Schutz vor Eindringlingen mit Steinwällen umgeben werden, die sich zu Stadtmauern entwickeln. Diese Mauern isolieren und bereiten dem Individualismus den Boden. Sie sind nicht vergleichbar mit der chinesischen Mauer, die – gleich dem Limes der Römer – die gesamte zivilisierte Welt ihrer Zeit gegen eine barbarische Außenwelt abschirmt.

Der Anbau von Reis im Osten geschieht auf Feldern, die unter Wasser stehen müssen. Die Terrassierung der Böden, die Anlage von Bewässerungsgräben und die Verteilung des Wassers sind isoliert nicht möglich. Sie erzwingen Kooperation, Solidarität, Rücksicht. Rück-Sicht ist das Gegenteil eines Vorwärtstürens mit Brachialgewalt, einer Nach-mir-die-Sintflut-Mentalität. Rück-Sicht heißt zurücksehen und, falls wir einen Vorsprung haben, den, der hinter uns ist, nachholen, ihm helfen, ihn nicht allein zurücklassen.

Ohne die erste Stufe des technischen Plagiats durch Japan wäre das japanische Organisationsmodell nicht entstanden, und die Unternehmen der Welt würden noch immer in westlicher militärischer Tradition geführt. Wenn es Japan nicht gäbe, müsste es erfunden werden. Ohne die zweite Stufe des organisatorischen Plagiats durch den Westen würden entweder japanische Unternehmen inzwischen die gesamte Welt beherrschen – ganz so wie die britischen im 19. Jahrhundert – oder es würde wegen protektionistischer Abwehrfronten keine Weltwirtschaft geben, sondern einen Handelskrieg, gegen den das, was wir jetzt erleben, ein Mensch-ärgere-dich-nicht-Spiel ist.

„Es ging ein Sämann aus, zu säen“, zitiert der Apostel Matthäus Jesus: „Und indem er säte, fiel etliches auf den Weg; da kamen die Vögel und fraßen's auf. Etliches fiel in die Steine, und dieweil es nicht Wurzeln hatte, ward es dürre. Etliches fiel unter die Dornen, und die Dornen wuchsen auf und erstickten's. Etliches fiel auf gutes Land und trug Frucht.“ Frucht – und das heißt Ergebnis unseres Denkens, Erfolg unserer Arbeit, Gewinn unserer Unternehmen – braucht gutes Land, das nur in einer bestimmten kulturellen Konstellation entsteht.

In einer „fruchtbaren“ kulturellen Konstellation findet sich immer auch ein Sämann, der das Geschäft besorgt: ein Unternehmer, ein Manager, ein Politiker, der die Gunst der Stunde erkennt und ergreift.

Der Stand der globalen Managementkunst ist eine Synthese der technisch-industriellen europäischen und der organisatorisch-strategischen asiatischen Revolution; er basiert auf dem Reparaturparadigma, nach dem optimale Entscheidungen unsere Probleme lösen und Auswege finden.

Mit dieser linearen Zauberkunst bekämpfen wir zum Beispiel Malariamoskitos in Indonesien mit Pestiziden. Dabei gehen auch herumstreunende Katzen ein und Wespen sowie Insektenpopulationen, die die landesüblichen malerischen Reetdächer bevölkern. Die Folgen sind eine Rattenplage, eingestürzte Dächer und der Tod der schwächsten Malariamoskitos. Die resistenteren Moskitos, die gegen unsere Medikamente immun sind, nehmen den Lebensraum ihrer schwächeren Artgenossen ein. Jetzt ist wieder die Pharmazie an der Reihe. Die nächste Runde im Kampf gegen die Natur wird eingeläutet.

Unsere lineare Zauberkunst kann dem chinesischen Milliardenvolk nicht das Recht absprechen, pro Kopf genau so viel Energie zu verbrauchen wie die Nordamerikaner. Dazu müssen 5000 Atomkraftwerke gebaut werden. Und damit die Chinesen pro Kopf so viele Autos fahren können wie andere asiatische oder europäische Völker – und auch das steht ihnen zu –, muss die Erdatmosphäre den doppelten Kohlendioxidausstoß verkraften. Ob sie das wohl kann? Unsere Zukunft hängt davon ab. Unsere Sachzwänge haben uns gefesselt und lassen uns keine andere Wahl.

Würden Sie als Unternehmer auf einer solchen Grundlage strategische Entscheidungen treffen? Ausgangspunkt jeder soliden Unternehmensstrategie ist eine „Worst-Case-Analyse“: Wir gehen davon aus, dass „der schlimmste mögliche Fall“ eintritt. Wenn das Unternehmen den übersteht, können wir es wagen. Das schlimmste Szenario unserer linearen Zauberkunst ist die Zerstörung der Bedingungen, unter denen Menschen auf der Erde leben können.

Der Evolutionssprung, der notwendig ist, um diesem Teufelskreis zu enttrinnen, definiert die Rolle des Menschen neu. Er muss über seine Verantwortung für eine einzelne Fachdisziplin, für ein einzelnes Unternehmen, für einen einzelnen Staat hinauswachsen und Verantwortung für das Ganze übernehmen: für unseren kleinen Planeten und alles, was zu ihm gehört. Und zu ihm gehört – wie die Augen zu den meisten von uns – die Menschheit; die gesamte Menschheit.

Unsere besten Köpfe werden mit den größten Auszeichnungen dazu motiviert, die kleinsten Details zu erforschen. Unsere besten Unternehmer werden

mit den höchsten Gewinnen dazu motiviert, die niedrigsten Bedürfnisse zu befriedigen. Unsere besten Politiker werden mit den eindrucksvollsten Wahlergebnissen dazu motiviert, die kurzfristigsten Partikularinteressen durchzusetzen.

All das bereitet unseren kollektiven Selbstmord vor. Wir müssen die Verantwortung des Managements in Wirtschaft und Gesellschaft, in Kultur und Politik neu definieren: Verantwortung übernehmen heißt: Ursache sein für das, was geschieht – für alles was geschieht.

Ursache für die industrielle Revolution in Europa ist die Protestantische Ethik. Ursache für die asiatische Veredelung dieser Revolution sind die Überlebensbedingungen pazifischer Fischer und Reisbauern. Niemand trägt dafür die Verantwortung. Die Evolution hat es so eingerichtet. Die europäischen Protestanten und die pazifischen Fischer haben vieles im Sinn, aber gewiss nicht Industrialisierung und Wirtschaftswachstum; sie sind nicht bewusst Ursache, und sie tragen für das, was sie auslösen, keine Verantwortung.

Heute wissen wir, was wir tun. Der Evolutionssprung, den wir bewältigen müssen, wenn wir als Menschheit auf der Erde überleben wollen, ist von anderer Art wie der von der Jäger-und Sammlerzeit ins Agrarzeitalter oder der vom Agrarzeitalter ins Industriezeitalter. Das Ausmaß des jetzt notwendigen Evolutionssprungs entspricht demjenigen, durch den sich die Primaten zum homo sapiens entwickelt haben – einem radikal neuen Bewusstsein, einem radikal neuen Denken.

Die Geschichte lehrt uns, wie das funktioniert. Die Europäer sind so programmiert, dass sie gar nicht anders können, als die industrielle Revolution zu erfinden. Die Japaner sind so programmiert, dass sie gar nicht anders können, als die organisatorische Revolution zu erfinden. Wir alle müssen uns also jetzt so programmieren, dass wir gar nicht anders können, als dauerhaft würdige Lebensbedingungen für die gesamte Menschheit auf unserem Planeten zu schaffen. Der Evolutionssprung besteht darin, dass wir nicht auf einen Calvin oder anderen Heilsbringer warten, sondern dass wir durch ein neues Denken sehen, was für das Ganze jetzt getan werden muss, und es tun.

Wenn Schimpansen die Flugsicherung übernehmen wollen, ist es besser sie erkennen, dass sie dafür nicht reif sind. Wenn wir Menschen in die Schöpfung

eingreifen wollen, ist es besser wir erkennen, dass unser Wissen, unser Denken und unser Bewusstsein dafür nicht reif sind.

Nach heutiger jüdischer, christlicher und islamischer Vorstellung leben wir ein einziges Mal, und dann ist endgültig Schluss. Die Details dessen, was danach passiert, sind zwischen den einzelnen Religionen strittig. Diese Endgültigkeit reduziert den zeitlichen Horizont auf wenige Jahrzehnte, Sekunden für die Erdgeschichte. Da die Zeit nach unserem irdischen Tod für immer ohne uns weitergeht, sind wir überfordert, dafür uneingeschränkte Verantwortung zu übernehmen. Das ist menschlich.

Der Einfluss des Christentums in den traditionell christlichen Ländern geht mehr und mehr zurück, und viele sind nicht sicher, ob es überhaupt einen Gott gibt, dem gegenüber sie sich verantworten müssen. Das macht es noch schwerer, in dieser kurzen Sekunde die uneingeschränkte Verantwortung für eine Ewigkeit zu übernehmen. „Carpe diem“ (pflücke den Tag, lebe jede Stunde) – dieses Motto des römischen Dichters Quintus Horatius Flaccus wird zu der Aufforderung umgedeutet, alles mitzunehmen, was zu holen ist. Auch das ist menschlich.

Weil wir aber menschlich sind, können wir – im Gegensatz zu den Tieren – denken. Blaise Pascal löst die Frage nach Gott mit kristallklarer Logik: „Nehmen wir an, Gott ist oder ist nicht. Wägen wir Gewinn und Verlust für den Fall, dass wir darauf setzen, dass Gott ist. Wenn Sie gewinnen, gewinnen Sie alles; wenn Sie verlieren, verlieren Sie nichts. Setzen Sie also ohne zu zögern darauf, dass Gott ist.“

Darf ich den Gedanken Pascals weiterführen? Nehmen wir an, wir leben nur ein einziges Mal oder wir werden immer wieder geboren, „inkarnieren“ also immer wieder von neuem. Wägen wir Gewinn und Verlust für den Fall, dass wir darauf setzen, dass wir immer wieder neu geboren werden. Wenn Sie gewinnen, gewinnen Sie alles. Wenn Sie verlieren, verlieren Sie nichts, schaffen aber dauerhaft gute Lebensbedingungen für die jetzige und zukünftige Menschheit auf der Erde.

Sollte sich dann herausstellen, dass es keine Reinkarnation gibt, müssen wir nach unserem Tod Gott umstimmen und sie erfinden, damit wir die guten Früchte, die wir gesät haben, hier „unten“ noch einmal genießen können. Gott wird sich bereitwilliger umstimmen lassen, wenn wir die Verantwortung übernehmen und sie nicht auf ihn schieben; wenn wir Ursache und damit Schöpfer dieser Entwicklung sind und uns nicht hinter ihm verstecken; wenn wir ihn durch unsere Entscheidungen und durch unsere Taten wirken lassen. Vielleicht liegt es, nachdem

wir uns zu verantwortungsvollen Mitschöpfern entwickelt haben, dann sogar in unserer Hand, die Reinkarnation zu bewirken.

Die Idee der Reinkarnation ist sehr alt. Weltreligionen sind auf ihr aufgebaut, auch das Urchristentum. Der Mensch ist voll und ganz verantwortlich für jede seiner Handlungen. Niemand kann ihm Absolution erteilen, außer er selbst, indem er das, was er angerichtet hat, wieder ausgleicht – wenn nicht jetzt, dann in späteren Leben. Damit ist nichts in diesem Leben endgültig.

Die Offenheit der Gegenwart schränkt die Autorität der Kirche ein und hat zu einem religiösen Separatismus im Westen des Römischen Reiches geführt. Das Konzil unter Kaiser Justinianus I. hat im Jahre 553 die ökumenische Einheit nur wieder herstellen können, indem es diejenigen Stellen aus der Bibel entfernt hat, die die Reinkarnation als selbstverständlich voraussetzen.

Sünde heißt auf hebräisch, in der Sprache des Alten Testaments: „das Lebensziel verfehlen“ und auf aramäisch, in der Muttersprache Jesu: „von der Einheit getrennt, nicht mehr ganz sein“ – nicht mehr eins mit dem Ganzen. Eins sein – und dadurch ein Teil des Ganzen – heißt auf lateinisch „integer“. Fehlende Integrität löst uns von der Einheit, vom Ganzen und bringt uns ins Verderben.

Die Trennung von der Einheit, die verlorene Integrität, wird im biblischen Gleichnis als Vertreibung aus dem Paradies geschildert. Für die Verfehlung des Lebensziels steht das Schmachten in der Hölle. Und beides liegt so nah: Machen wir aus der Erde eine Hölle, so verdammen wir uns selbst und zerstören unsere eigene Zukunft. In unseren zukünftigen irdischen Existenzen werden wir es dann in dieser Hölle aushalten müssen. Machen wir aus der Erde ein Paradies, so haben wir unsere Vertreibung aus dem Paradies rückgängig gemacht und den Sündenfall ausgeglichen. In zukünftigen irdischen Existenzen werden wir dann – Eins mit dem Ganzen – im Paradies leben.

„Der Segen des Herrn macht reich ohne Mühe“, verheißt uns der Prophet Salomo zu alttestamentlicher Zeit für den Fall, dass wir integer werden. „Das goldene Zeitalter des Menschengeschlechts liegt nicht hinter uns, es liegt vor uns“, schreibt Claude Henri de Saint-Simon im Jahre 1814, „es liegt in der Vervollkommnung der gesellschaftlichen Ordnung.“ Vielleicht hat die Physik mit dem „string“ (Saite) den fundamentalen Naturbaustein entdeckt – die „quinta essentia“ der Alchimisten, das Eine, aus dem alles geworden ist und alles werden kann. Ein String – 100 Trillionen mal kleiner als der Radius eines Atomkerns – schwingt wie eine Violine Saite und kann je nach Schwingungszustand alle beobachtbaren Elementarteilchen und Kräfte bilden. Dies wäre „a theory of everything“ (eine Theorie für alles, was ist).

Die virtuelle Revolution übersteigt unsere Vorstellungskraft und die Reichweite unseres Denkens. Anfang der 1970er Jahre befanden sich auf einem

Mikroprozessor einige Tausend Transistoren (das sind winzige elektronische Schalter). Im Jahre 2011 sind es schon mehr als zwei Milliarden, also eine Million Mal mehr.

- Ausführliche Hinweise hierzu: www.business-reframing.de/das-buch/buchlinks

Der Philosoph Platon lebt von 427 bis 347 vor Christus in Athen. Für ihn ist der Körper nur „ein zeitweiliger Behälter der Seele, die ewig ist“. Das Hineingeborenwerden der Seele in einen Körper geschieht von einem anderen Bewusstseinszustand aus. Der Tod entspricht einem Erwachen und Sich-Erinnern und führt die Seele in die reale Welt zurück, in der sie beginnt, sich auf eine neue körperliche Existenz vorzubereiten. Ein Erdenleben ist so etwas wie ein wichtiger Außendienst, der immer die Gefahr in sich birgt, den Kontakt zur Zentrale zu vernachlässigen, zu vergessen, zu verlieren.

Weil wir uns an frühere Existenzen in der Regel nicht erinnern, haben sie so nachhaltigen Einfluss auf unser Jetzt; sie liegen außerhalb unseres bewussten Zugriffs, der die Erinnerung deshalb nicht manipulieren, umdeuten und zur eigenen Rechtfertigung verfälschen kann. In ähnlicher Weise geht innerhalb unseres gegenwärtigen Lebens die stärkste Prägung von unseren Erfahrungen in der frühen Kindheit aus, an die wir uns am wenigsten erinnern.

Zu jedem Zeitpunkt, an dem wir eine Erfahrung machen, werden Neuronencluster aktiviert, die elektrische Impulse aussenden und in unserem neuronalen Netzwerk speichern. Erfahrungen bedeuten für unser Gehirn „aktiv feuernde Neuronen“.

- Ausführliche Hinweise hierzu: www.business-reframing.de/das-buch/buchlinks

Die Beziehung zwischen dem Jenseits und dem Diesseits entspricht der Beziehung zwischen dem Diesseits und einem nächtlichen Traum. Während wir träumen, ist der Traum unsere Realität. Wir wissen nicht, dass wir träumen, und erinnern uns nicht an frühere Träume. Wir müssen erwachen, um zu erkennen, dass es nur ein Traum gewesen ist. Erst im wachen Zustand sehen wir den Zusammenhang. Solange wir schlafen, erkennen wir die Wachen nicht; auch um sie zu erkennen, müssen wir aufwachen.

In unserem irdischen Leben ist es ebenso: Wir wissen nicht, dass es ein Trancezustand ist, und erinnern uns nicht an frühere Trancezustände. Erst wenn wir aufwachen – nach dem Tod –, erkennen wir, dass es nur eine irdische Inkarnation

war. Nur im Zustand höherer Bewusstheit, nur von einer größeren Wirklichkeit aus, die über einer beschränkten Sicht von diesseitigem „Außendienst“ und von jenseitigem „Innendienst“ liegt, sehen wir den Zusammenhang. Unser irdischer Körper und unser irdischer Verstand filtern unsere Sicht der Realität.

Aus einer solchen höheren Sicht möchte ich Immanuel Kants kategorischen Imperativ weiterentwickeln. „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“, fordert Kant: Wenn ich Verträge nicht einhalte, muss ich wollen können, dass niemand Verträge einhält. Wenn ich stehle oder lüge, die Versicherung oder das Finanzamt betrüge, verboten parke oder die Geschwindigkeit überschreite, muss ich wollen können, dass jeder andere das auch tut.

Aus der Forderung Kants folgt eine formale und auf die anderen bezogene Ethik, bei der wir in Sachen Geschwindigkeitsüberschreitung oder Steuerbetrug vielleicht Einigkeit erzielen können – wenn wir nicht integer sind, nicht eins mit dem Ganzen, unseren Vorteil heimlich suchen, eine umfassende Verantwortung aber nicht annehmen.

Platons Philosophie ist auf das Selbst jedes einzelnen bezogen. Vor uns selbst können wir uns nicht verstecken. Daraus folgt eine inhaltliche Ethik, eine umfassende und zeitlich nicht begrenzte Verantwortung des Menschen. Dieses Paradigma ist es, das den Menschen auf eine höhere Evolutionsstufe hebt und jeden einzelnen von uns ganz und gar unersetzlich im Bewusstsein Gottes macht. Kein anderer kann unseren Teil ausfüllen. Und wenn wir ihn leer lassen, weil wir unser Potenzial vergeuden, wartet die Welt auf unsere Rückkehr – auf ewig, wenn wir es so wollen.

Integrität ist eine Zumutung, wenn wir für kurze Zeit eingeschränkte Möglichkeiten haben. Wer keine Zukunft hat, kann nicht integer sein.

Stellen Sie einen Tagelöhner an die Hauptkasse einer Bank? Wer mit großen Summen für nur einen Tag hantiert und sich nicht bedient, ist ein Trottel. Wer nur ein Leben hat und die gigantische Erbschaft unseres Planeten nicht verjubelt, ist ein Schwachkopf. Unsere gegenwärtigen Schwierigkeiten sind Ergebnis des Paradigmas der Einmaligkeit und unserer Eitelkeit: Trottel oder Schwachköpfe wollen wir nicht sein, und wir sind es auch nicht.

Dieses Leben ist ein einziger Ton in einer Symphonie der Ewigkeit. Hier und jetzt kennen wir nur diesen einen Ton, ahnen den Zusammenhang nicht und erkennen Schönheit und Größe des Kunstwerks nicht. Das Vollkommene aber ist

in uns – als Bestimmung, als Aufgabe, als Sein – und bereit, durch uns in die Welt hinauszustrahlen.

Erst das Wissen um die Ewigkeit der Seele macht integer. Es transzendiert Adam Smiths „unsichtbare Hand“ auf eine höhere Evolutionsstufe: Der Bäcker interessiert sich nicht für Ihre Frühstücksbrötchen; der Mechaniker nicht für Ihr Auto; der Arzt nicht für Ihre Gesundheit. Jeder interessiert sich einzig und allein für seinen eigenen Geldbeutel. Und das Ergebnis: Das Wunderwerk einer funktionierenden Marktwirtschaft, in der alle mit Kaufkraft ausgestatteten Bedürfnisse befriedigt werden.

Das Wissen um die Ewigkeit der Seele ist ein Paradigma, das unsere Welt nicht so lassen kann wie sie ist: Wem nützt Betrug? Wem nützen unsaubere Geschäfte? Wem nützen gefälschte Bilanzen? Wem nützt die Unterdrückung politischer Gegner? Wem nützen Gewinne auf Kosten von Menschenleben? Wem nützt Umsatz auf Kosten der Natur? Wem nützt wirtschaftliches Wachstum zulasten unserer Zukunft? Wem nützen Mord und Völkermord, wenn wir unsterblich sind? Im Jenseits begegnen die Täter ihren Opfern; sie müssen ihre Schuld durch viele Leben abtragen – bis ihre Opfer ihnen verziehen haben. In den Worten Jesu: „Was nützte es dem Menschen, wenn er die ganze Welt gewönne und nähme doch Schaden an seiner Seele?“

Die Volksweisheit hat für Schuld gegenüber dem Opfer und Schuld bei dem Gläubiger ein und dasselbe Wort, weil es zwei sehr ähnliche Dinge sind: Opfer erhalten Gutschriften auf Kosten des „Kontostands“ der Täter, die sich langfristig selber opfern. Der Buddhismus und der Hinduismus nennen diesen Kontostand in der wahren jenseitigen Realität „Karma“. Jede Schuld fällt karmisch auf ihre Verursacher zurück.

Mit dieser Erkenntnis wird unsere Lust am Ausstechen von Rivalen, der Drang zu siegen, der Impuls, stärker, schneller und besser zu sein, aufgelöst und verwandelt in einen bedingungslosen Willen zur Ko-operation. Mit dieser Erkenntnis operieren wir ethisch in den schwarzen Zahlen und sind bereit, mehr von uns zu geben, als wir von anderen nehmen – und das ist es, was Liebe im christlichen Sinne bedeutet. Mit dieser Erkenntnis bilden wir eine Glaubensgemeinschaft derer, die um ihre Verantwortung wissen und danach handeln, und die der chinesische Weise Kong Qin (Konfuzius), der von 551 bis 479 vor Christus gelebt hat, so erklärt:

In alten Zeiten, als die Führer um das Wohlergehen ihrer Untertanen noch besorgt waren, wollten sie ihre Staaten weise regieren. Um ihre Staaten weise regieren zu können, strebten sie zuerst danach, ihre Familien in Ordnung zu bringen. Bei dem Streben nach Ordnung in ihren Familien, mussten sie bemüht sein, gute Menschen

zu werden. Für das Ziel, gute Menschen zu werden, trachteten sie danach, ihre Herzen zu reinigen. Beim Trachten nach der Reinigung ihrer Herzen, durften sie nur noch aufrichtige Gedanken haben. In dem Bemühen um aufrichtige Gedanken arbeiteten sie an der Vergrößerung ihres Wissens. Und bei der Vergrößerung ihres Wissens entdeckten sie die Beweggründe für die Taten der Menschen.

Nachdem sie die Beweggründe für die Taten der Menschen entdeckt hatten, vergrößerte sich ihr Wissen. Aufgrund ihres großen Wissens konnten sie nur noch aufrichtige Gedanken haben. Die aufrichtigen Gedanken reinigten ihre Herzen. Sobald ihre Herzen rein waren, wurden sie zu guten Menschen. Als gute Menschen gelang es ihnen, ihre Familien in Ordnung zu bringen. Mit geordneten Familien konnten sie ihre Staaten weise regieren. Und nachdem ihre Staaten weise regiert wurden, lebten ihre Untertanen in Wohlergehen und Glück.

Aus diesem jetzt wiederentdeckten, neuen Denken entsteht, wie Martin Heidegger es formuliert, „die jetzt erst beginnende Weltzivilisation, die einst das technisch-wissenschaftliche Gepräge als die einzige Maßgabe für den Weltaufenthalt des Menschen überwindet.“ Es ist eine Weltzivilisation, in der wir uns mit der gesamten Menschheit und ihrem Planeten identifizieren, in der wir für die Folgen unserer Handlungen bis zur letzten Konsequenz haften und in der Integrität das einzige Tor zum Erfolg ist.

PRAXISBEISPIEL 2: Der Unternehmertag

Ein Konferenzhotel in Flughafennähe. Ein schöner lichtdurchfluteter Raum mit einer durchgehenden Fensterfront. 25 Damen und Herren, Unternehmer und Manager sitzen in einem offenen Stuhlkreis um einen üppigen Blumenstrauß. Herr Schneider und Frau Tisch haben in der Runde nebeneinander Platz genommen. Einige blättern in ihren dicken Tagungsordnern. Auf dem Deckblatt neben den Fotos der Partner des BUSINESS REFRAMING Instituts stehen ausgefallene Tätigkeitsbezeichnungen: Gipfexpeditionsführer, Begeisterungsfeuerwerker, Veränderungsnavigator, Denkbaumeister, Wildwasserlotse, Visionsgoldschmied, Potenzialverstärker und Ressourcenschürfer. Zwei dieser Exoten leiten das heutige Seminar.

Lautsprecher füllen den Raum mit den italienischen „Concertos“ in f- Moll von Jacques Loussier – eigenwilligen Jazz-Interpretationen Johann Sebastian Bachs. „Sehen Sie“, flüstert Claudine Tisch ihrem Nachbarn zu, „bei dieser Musik wissen wir gar nicht mehr, ob sie nun deutsch oder französisch ist.“ „Aber sie gefällt mir“, bemerkt Herr Schneider und beide lachen erleichtert. Alle Stühle im Kreis sind besetzt, knisternde Neugier liegt in der Luft, es ist 8.55 Uhr, in drei Minuten beginnt der BUSINESS REFRAMING Unternehmertag.

Die beiden Referenten stellen sich mit wenigen Sätzen vor, holen kurz das Einverständnis der Teilnehmer zum Ablauf des Tages ein und einer der beiden entführt die Runde mit Sphärenklängen im Hintergrund – auf eine seltsame Reise:

Gönnen Sie es sich, zu entspannen und finden Sie das Zentrum in sich. Wenn Sie einen Schutzengel haben, bitten Sie ihn zu kommen, während wir uns auf eine Reise vorbereiten. Erlauben Sie Ihrem Herzen sich von den Worten, die jetzt folgen, treiben zu lassen.

Nachdem Sie das Restaurant betreten haben, hören Sie, wie die Tür hinter Ihnen zufällt. Sie gehen hinein und der Maître De begrüßt Sie mit einem liebewürdigen Lächeln. Er freut sich, Sie wiederzusehen und reicht Ihnen die Hand. Sie sind überrascht, dass er sich an Ihren Namen erinnert. Er führt Sie zu einem vertrauten freundlichen Gesicht an der Garderobe. Das Mädchen lächelt und sagt: „Darf ich Ihnen Ihre Sorgen und Ihren Kummer abnehmen? Die werden Sie hier nicht brauchen, sie könnten Sie daran hindern, Ihr Essen bei uns zu genießen.“ Sie zögern, Sorgen und Kummer abzugeben, diese Dinge sind Ihnen so sehr vertraut. Aber das Mädchen sagt, dass sie alles sorgsam aufbewahren und behüten wird, als Sie es über die Garderobentheke reichen. Sie lächelt, als sie Ihre Sorgen entgegennimmt und gibt Ihnen eine kleine Quittungsmarke. „Hier ist Ihre Kummerquittung. Zeigen Sie den Zettel hier vor, wenn Sie diese Dinge wieder mitnehmen wollen, nachdem Sie bei uns gewesen sind...“

Sie erwidern das Lächeln des Mädchens hinter der Theke, fühlen sich nun wohl damit, dass sie Ihre Wertsachen aufbewahrt und freuen sich auf die Erfahrung des Abendessens.

Das lächelnde Gesicht des Maître De lädt Sie jetzt ein, ihm zu folgen. Er führt Sie zu Ihrem Lieblingstisch. „Ein gutes Menu beginnt mit einem Lächeln“, sagt er und sein eigenes wunderschönes Lächeln lässt den Tisch, an dem Sie mit Ihren Freunden Platz nehmen, in warmem Licht erstrahlen. Die Energie, die er mit seinem Lächeln geschaffen hat, ist wie eine verzauberte Wolke, die alles und jeden an Ihrem Tisch durchdringt. Sie beginnen, sich gegenseitig anzulächeln, und die Energie dieses Lächelns bleibt, auch als der Maître De gegangen ist.

Bald kommt die Bedienung, grüßt Sie, nimmt Ihre Getränkewünsche entgegen und erklärt Ihnen den Stil dieses Essens: „Hier und heute ist ein ganz besonderer Abend für Sie. Wir sind sehr glücklich, dass Sie hier sind. Wir möchten gern Ihre Zeit bei uns zu einer außergewöhnlichen Erfahrung werden lassen. Unser Küchenchef wird das Menü ganz nach Ihren Wünschen zusammenstellen und zubereiten. Auch der anspruchsvollste Gast wird sehen, dass

wir seine Wünsche erfüllen.“ Die Energiewolke, die durch den Maître De geschaffen worden ist, beginnt sich aufzulösen. Im gleichen Augenblick lächelt die Kellnerin und füllt die Energie, die den Tisch einhüllt, wieder auf.

Die Kellnerin überreicht jedem eine Karte. „Lassen Sie mich erklären, wie unser Menü arrangiert ist, und dann werde ich Ihnen jede Frage beantworten, die Sie haben. Das Essen besteht aus sieben Gängen. Im ersten Teil der Karte stehen die Appetizer. Das sind sehr leichte kleine Schleckereien, die Ihren Magen aufwecken, sodass Sie die späteren Gänge richtig genießen können. Jeder der drei nächsten Gänge ist zubereitet worden, um den Hauptgang danach richtig zur Geltung zu bringen. Die beiden letzten Gänge schließlich sind leichte, leckere Desserts.“

Nach diesen Erklärungen beginnen Sie die Karte zu studieren, um zu schauen, worauf Sie Lust haben. Während Sie sie durchblättern, fährt die Kellnerin fort: „Es gibt viele Spezialitäten, die nicht in der Karte stehen. Bitte erlauben Sie mir, Ihnen davon zu erzählen. Wir haben ein besonderes Menü, dessen Vorspeisen Hoffnungen und Träume sind. Diese Vorspeisen sind leicht, luftig und angenehm und machen überhaupt nicht satt. Dabei können Sie jeden beliebigen Traum aus Ihren Fantasien wählen.

Danach folgen drei Gänge mit Aufgaben, die Ihnen das Hauptgericht wunderbar schmecken lassen. Der zweite Gang beruht auf Angst und bildet so einen wunderbaren Kontrast zum letzten Gang der Liebe und auch eine Motivation, die anderen Gänge nicht zurückgehen zu lassen. Der dritte Gang ist eine schöne Portion Beziehungen, eingelegt in einer Kommunikations-Soße. Der vierte Gang sind Stachelbeeren des Beurteilens, bedeckt mit Blättern aus freiem Willen. Das Hauptgericht ist eine gut gewürzte üppige Platte mit Leidenschaft, die wir auf der Grundlage von ‚action‘ und gewürzt mit Drama servieren. Die beiden letzten Gänge sind Zufriedenheit und – zum Abschluss – von köstlichem Tiramisú bedeckte Liebe. Zwischen den Gängen servieren wir, um den Magen zu reinigen, jeweils eine kleine Kugel von leichtem Spiritualitäts-Eis.“

Nachdem Sie nun wissen, welche Art von Gerichten es in diesem Restaurant gibt, studieren Sie die Karte sorgfältiger. Wenn Sie an die große Auswahl und die vielen Möglichkeiten denken, bekommen Sie richtig Appetit.

Kurz darauf wählen Sie Ihre Speisefolge aus und die Bedienung verschwindet in der Küche. Jedes Mal, wenn ein Gang aufgetischt wird, wird Ihnen etwas klar: Wenn Sie nicht ausdrücklich etwas Bestimmtes bestellen, wird Ihnen das serviert, was der Küchenchef in diesem Augenblick gerade zur Hand hat. Was Sie dann bekommen, ist nicht so gut wie die Gänge à la carte. Schließlich weiß jeder, dass Eifersucht und Vertrauen niemals zusammen serviert werden.

Sie müssen immer nur selbst auswählen und es der Bedienung sagen. Trotzdem sind viele Leute im Restaurant und einige sogar an Ihrem Tisch, die – weil sie nichts von dem bestellen, was auf der Karte steht – bekommen, was gerade übrig ist. Einigen fällt es schwer, sich zu entscheiden, und sie nehmen einfach das, was gebracht wird.

Am Ende der Mahlzeit kommen die Kellnerin und der Maître De zurück zu Ihrem Tisch. Während dieses für Sie sehr besonderen Menüs sind beide gelegentlich an Ihrem Tisch gewesen und haben die Energiewolke mit ihrem Lächeln wieder aufgefüllt. Nun ist die Mahlzeit vorüber und beide stehen an Ihrem Tisch und danken Ihnen, dass Sie zum Essen hier gewesen sind. Sie greifen in Ihre Tasche, um die Kummer-Quittung herauszuholen, die Sie beim Hereinkommen erhalten haben. Für einen Augenblick schauen Sie erstaunt auf den Zettel, dann knüllen Sie ihn in Ihrer Hand zusammen und lassen ihn auf den Tisch fallen. Sie haben sich entschieden, Ihre Sorgen und Nöte nicht wieder mitzunehmen, weil sie jetzt für Sie keine Bedeutung mehr haben. Ein Essen wie dieses hat Ihre Schwingung verändert. Den Kummer, mit dem Sie hereingekommen sind, brauchen Sie jetzt nicht mehr.

Sie wollen schon nach draußen gehen und werfen noch einen kurzen letzten Blick zurück in das Restaurant. Dort sehen Sie eine andere Gruppe von Gästen an einem Tisch sitzen und auch den Maître De, wie er dabei ist, ihnen das wunderbare Menu zu erklären. Einer am Tisch fragt etwas, was Sie zufällig mitbekommen: „Und was ist, wenn mir ein Gang, den ich bestellt habe, nicht schmeckt?“ Er lächelt breit und sagt: „Wir sind hier, um Sie zu bedienen, und wir möchten jedem von Ihnen das nach seinem Geschmack Beste bringen. Deshalb denken Sie bitte immer daran: Wenn Sie nicht mögen, was Sie auf dem Teller haben, suchen Sie sich einfach etwas anderes aus.“

Damit verlassen Sie das Restaurant und gehen zurück zum Ausgangspunkt dieses Ausflugs. Sie spüren ein Lächeln auf Ihrem Gesicht und Zufriedenheit in Ihrem Herzen – wie wenn Sie gerade von einem wunderbaren Essen kommen. Und so ist es auch...

Es folgt ein aufregender Tag voller kurzweiliger Erlebnisse. Jeder in der Runde spürt die Macht, mit der er seine eigenen „Bestellungen aufgeben“ – sein eigenes Umfeld ändern kann, wenn er es wirklich will und integer ist. An Beispielen wird demonstriert, was eine klare und einheitliche Ausrichtung von Gedanken, Sprache und Glaubenssätzen im Unternehmen bewirkt, wie wir unsere unendlichen Möglichkeiten durch unser Denken beschränken, warum wir Dinge, die wir nicht denken, auch nicht erschaffen können, und wie unser Leben und das Geschäftsergebnis von Unternehmen von unseren alten Denk- und Handlungsmustern produziert wird.

Jeder geht mit praktischem Handwerkszeug nach Hause, das es ihm erlaubt, den inneren Schaltplan seines Unternehmens oder Geschäftsbereichs neu auszurichten. Ein Betriebsleiter, der als „Wiederholer“ im Kreis sitzt, berichtet, wie er nach einem solchen Unternehmertag seinen Betrieb ganz allein erfolgreich neu ausgerichtet hat, mit dem Ergebnis, dass die Umsatzrentabilität jetzt fünf Mal so hoch ist wie zuvor.

Claudine Tisch und Harald Schneider erfahren, warum jeder Führungswechsel riskant ist und die meisten Fusions- und Akquisitionsprojekte scheitern: Unterschiedliche Resonanzfelder werden zusammengeworfen und es entsteht Schwingungssalat. Als sie den Raum kurz nach 18.00 Uhr verlassen, haben sie ein gemeinsames Projekt definiert: Die Eingliederung ihres Geschäftsbereichs in den neuen Mutterkonzern soll ein Erfolg werden. Führung heißt Verantwortung übernehmen. Verantwortung übernehmen heißt Ursache sein für das, was geschieht. Die beiden sind entschlossen, gemeinsam die Ursache für diesen Erfolg zu sein.

Neurobiologie Was macht den Unterschied zwischen Erinnern und Vergessen? In Experimenten wird zwischen allgemeiner Wachheit und selektiver Aufmerksamkeit unterschieden. Dabei stellt sich heraus, dass beide Arten auf weitgehend getrennten neurobiologischen Mechanismen beruhen. Wenn wir etwas gezielt erleben oder uns darauf konzentrieren, dann sind im Kortex jene Areale besonders rege, die mit der speziellen Aufgabe und deren Integration befasst sind. Michael Posner (University of Oregon) vergleicht selektive Aufmerksamkeit mit dem Lichtkegel eines Scheinwerfers. Wir haben täglich etwa 100.000 verschiedene Gedanken und Gefühle, können uns jedoch immer nur auf einen ausgewählten Ausschnitt der Welt oder der geistigen Vorgänge konzentrieren.

► Ausführliche Hinweise hierzu: www.business-reframing.de/die-praxis/baustein



<http://www.springer.com/978-3-658-18914-3>

Business Reframing

Humanes Management in Resonanz mit Herz und Hirn

Berger, W.; Schrey, D.

2018, XVII, 240 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-18914-3