



Die Kunst des Wirtschaftens

„Wir brauchen eine intelligente Form des Wirtschaftens, die in unseren tiefen inneren Werten gründet und die zugleich effizient unter den jeweils gegebenen realen Bedingungen wirkt und funktioniert – und dies ist eine „Kunst des Wirtschaftens.“

Dr. Joachim Galuska

Dr. Joachim Galuska, in: Die Kunst des Wirtschaftens, J. Kamphausen Verlag, 2010, S. 18-28

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

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

^{1.} „Schöpferisches Gestalten aus den verschiedensten Materialien oder mit den Mitteln der Sprache, der Töne in Auseinandersetzung mit Natur und Welt“ wie z. B. die bildende Kunst, die darstellende Kunst, angewandte oder abstrakte Kunst. Damit können auch ein einzelnes Werk oder die Werke eines Künstlers oder einer Epoche gemeint sein. Hierbei geht es also um künstlerisches Schaffen.

^{2.} „Das Können, besonderes Geschick, (erworbene) Fertigkeit auf einem bestimmten Gebiet“ wie z. B. die ärztliche Kunst. Hiermit ist also eher ein meisterliches Können, eine Kunstfertigkeit, gemeint. Können wird eine zunehmende Bedeutung erhalten, meint Christine Ax und sieht uns auf dem Weg von einer Wissensgesellschaft in eine „Könnensgesellschaft“ (2009), in der neben der eher unpersönlichen Information des Wissens die praktische Erfahrung von kompetenten Menschen benötigt wird.

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

- Freiheit und Unabhängigkeit als Hauptmotiv
- wenig Ambitioniertheit bzgl. Geld
- Leidenschaft
- Ergebnisorientierung
- Spiritualität
- immer wieder neu beginnen und lernen den Weg genießen
- Erfolge teilen
- Entschlossenheit
- Optimismus und Träume
- bedingungslose Verantwortlichkeit für das eigene Tun

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

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

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

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

Die sechs „CASTLE-Prinzipien“ lauten:

- Mut
- Echtheit
- Dienen
- Wahrhaftigkeit
- Liebe
- Effektivität

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

Aus diesen Beispielen können wir erkennen, dass eine Weiterentwicklung unseres einseitigen, auf Renditeorientierung und betriebswirtschaftliche Effizienz ausgerichteten Denkens vor allem eine Frage des Bewusstseins ist, was sich aus ganz anderen als aus betriebswirtschaftlichen Theorien im engeren Sinne herausbildet. Für eine Kunstfertigkeit des Wirtschaftens können wir also zu lernen versuchen von anderen Kunstfertigkeiten in unserer Gesellschaft. Könnten wir also Inspirationen gewinnen, beispielsweise von der Baukunst, der Kampfkunst, der Kochkunst oder der Heilkunst?

Mir als Arzt liegt natürlich die Heilkunst nahe. Eine Heilkunst wäre eine intelligente Medizin mit Geist und Seele (Galuska, 2010). Sie würde die einseitige, somatisch orientierte Schulmedizin und die eher technologisch ausgerichtete evidenzbasierte Medizin weiterentwickeln zu einer ganzheitlichen mehrperspektivischen Medizin, die die Schicksalhaftigkeit der Erkrankung und die Notwendigkeit eines mitmenschlichen Beistands würdigt und mit einbezieht. Die moderne Medizin folgt gegenwärtig einer Spezialisierung und Technologisierung ohne Seele. Auf diese Weise steht sie aber auf dem Kopf, nämlich auf ihrem organmedizinisch fixierten, einseitigen perspektivischen Wissen, nicht auf dem Boden des Schicksals der Men-

schen, der Vielschichtigkeit einer Person, der Komplexität der Erkrankungen und ihrer Verarbeitungen. Heilkunde ist aber zu allererst eine mitmenschliche Angelegenheit. Eine Heilkunst besteht darin, die ganze Person des Erkrankten zunächst einmal wirken zu lassen, intuitiv innezuhalten und zu überprüfen, welche der verschiedenen Perspektiven diesem Menschen wirklich helfen könnte: die klassische somatische, die seelische, die soziale, die geistig-kognitive oder spirituelle Perspektive, die störungsspezifische oder die sogenannte ressourcenorientierte gesundheitsbezogene Perspektive oder gar alle zusammen. Eine Kunstfertigkeit in der Medizin bestünde eben darin, innerhalb jeder der Perspektiven sowohl die wissenschaftliche Evidenz als auch die eigene Erfahrung als Arzt oder Therapeut und die Vorstellungen der Patienten – gemäß der jeweiligen Perspektive – zu integrieren und die Bedeutung der mitmenschlichen Beziehung zwischen Arzt oder Therapeut und Patient mit einzubeziehen. Und die dafür erforderliche Kernkompetenz ist meines Erachtens die Intuition.

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

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

Intuition bedeutet all das in sich aufzunehmen, in sich zu spüren, in sich wirken zu lassen. Und so ein inneres Verständnis für das eigene Unternehmen, für die eigene Person, für die gegenwärtige Situation entstehen zu lassen. Manchmal ist dieses Verständnis nicht einfach, nicht exakt beschreibbar, sondern eher ein Bild, eine Vision oder lediglich ein Impuls. Intuition ist ein kreativer Akt, vielleicht bringt sie ein neues Konzept hervor, eine neue Idee oder sie bestätigt nur etwas Vorhandenes, folgt einem Trend, gibt etwas auf, lässt etwas los. In jedem Fall wirkt sie unmittelbar. Ihre Impulse und Äußerungen besitzen eine Stimmigkeit und Angemessenheit. Der Sinn erscheint dem Handelnden evident. In seiner Intuition bewusst verankert zu sein bedeutet, sich ganz zur Verfügung zu haben, letztlich inmitten seines Lebens und Handelns zu sein. Dies ist es auch, was mich an begnadeten Künstlern am meisten beeindruckt. In dem Film „Trip to Asia“, der die Konzerttournee der Berliner Philharmoniker zusammen mit Sir Simon Rattle zeigt, kann man beobachten, wie Simon Rattle als Dirigent inmitten der Musik zu floaten scheint, sie spürt und zugleich lenkt, sie empfindet und sie gestaltet und nuanciert, so dass ein gemeinsamer Klang, ein Einklang, entsteht, wie er es auch in einem der Interviews beschreibt. Im Einklang mit der Melodie unseres Lebens zu sein, das ermöglicht die Intuition. Im Einklang mit unserem wirtschaftlichen Handeln zu sein, das könnte eine Kunst des Wirtschaftens darstellen.

Künstlertum und wirtschaftliches Handeln

Und dies bringt uns schließlich zu der zweiten Definition von Kunst, nämlich der schöpferischen Gestaltung, dem eigentlichen Künstlertum. Können wir für eine Kunst des Wirtschaftens etwas von Künstlern selbst lernen? Und dafür bieten sich vor allem darstellende Künstler an: Diri-

genten, Musiker, Choreographen, Tänzer, Regisseure. Denn sie gestalten, wie wir in der Wirtschaft, ein Event, sie produzieren ein Erlebnis, sie wirken zusammen in einem gemeinsamen Prozess, in dem sie ihr Handeln aufeinander abstimmen und zu einem gemeinsamen Ergebnis bringen.

Um uns diesen Blickwinkel nahe zu bringen, möchte ich ihnen einige Passagen des Dirigenten Christian Gansch aus seinem Buch „Vom Solo zur Sinfonie – was Unternehmen von Orchestern lernen können“ (2006) zitieren: „Ein Dirigent oder Unternehmer müsste unendlich viele Hände haben, um alle Koordinations- und Führungsprozesse selbst bewältigen zu können. Aber das ist weder nötig noch sinnvoll. Denn es sind ja gerade diese autark-internen Führungsprozesse, welche Spitzenteams von eher durchschnittlichen Ensembles unterscheiden. Die permanente abteilungsübergreifende Interaktion aller beteiligten Instrumentengruppen unter der verantwortungsbewussten Führung ihrer Vorspieler ist die entscheidende Basis für ein lebendiges gemeinsames Musizieren und bildet die Voraussetzung für den gemeinsamen Erfolg.“ (Seite 24)

Wir können ein Unternehmen nicht vollständig in den Griff bekommen. Es ist eben keine Maschine, sondern ein lebendiger sozialer Organismus. Führung geschieht überall, nicht nur an der Spitze und basiert auf unserer Selbstführung, unserer Selbststeuerung. Wie kann es gehen, das Führungsprinzip überall im Unternehmen lebendig werden zu lassen?

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

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

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

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

Das gemeinsame Ziel eines Orchesters beschreibt Gansch folgendermaßen: „Ein vielschichtiges Gefüge aus unterschiedlichsten Qualitäten, die miteinander in Beziehung stehen, bildet aus vielen Stimmen einen Gesamtklang, in dem sich alle Beteiligten nach ihren Möglichkeiten einbringen und wiederfinden.“ (Seite 86)

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

Der Gesamtklang, der Einklang, die gemeinsame Melodie, die den Menschen berührt, könnten das nicht auch Attribute einer hohen Kunst des Wirtschaftens sein? Eines Wirtschaftens, das sich selbst als Kunst versteht im Sinne eines schöpferischen Gestaltens der Wirklichkeit? Und

hätte nicht ein ganzheitlich verstandenes Wirtschaften die Chance, sowohl unsere Bedürfnisse zu befriedigen als auch kulturell künstlerische Impulse zu geben, sowohl profitorientiert zu arbeiten als auch humanistische oder gar ästhetische Werte zu verfolgen, sowohl den grauen Alltag zu organisieren als auch tiefe Erfahrungen des gemeinsamen Wirkens zu ermöglichen, sowohl nützliche und preiswerte Produkte und Dienstleistungen anzubieten als auch die Herzen der Menschen zu berühren?

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

Literatur

- Ax Christine (2009): Die Könnengesellschaft; Rhombos
Covey Stephen R. (2006): Der 8. Weg: Von der Effektivität zur wahren Größe; Gabal
Freire Andy (2006): Persönliche Wege von Unternehmensberatern, im: Wielens Hans: Führen mit Herz und Verstand, Kamphausen
Galuska Joachim (2010): Psychotherapie und Medizin mit Geist und Seele, in Transpersonale Psychologie und Psychotherapie 1, 2010, S. 6 – 16
Gansch Christian (2006): Vom Solo zur Sinfonie – Was Unternehmen von Orchestern lernen können, Eichborn
Gilmore Jim, Pine Joe (2007): Authenticity; Harvard Business School Press
Kobjoll Klaus (2004): Tune: Neue Wege zur Kundengewinnung und –bindung; Orell Fuessli
Radermacher Franz Josef (2002): Balance oder Zerstörung, Ökosoziale Marktwirtschaft als Schlüssel zu einer weltweiten nachhaltigen Entwicklung; Ökosoziales Forum Europa
Riegler Josef, Moser Anton (1977): Ökosoziale Marktwirtschaft; Stocker
Secretan Lance (2007): Ganz oder gar nicht. Die sechs Prinzipien bewusster Führung und die Kunst, Unternehmen vom Sand im Getriebe zu befreien, Kamphausen
Spiegel Peter (2006): Muhammad Yunus, Banker der Armen; Herder
von Hauff Michael, Kleine Alexandro (2009): Nachhaltige Entwicklung, Grundlagen und Umsetzung; Oldenbourg