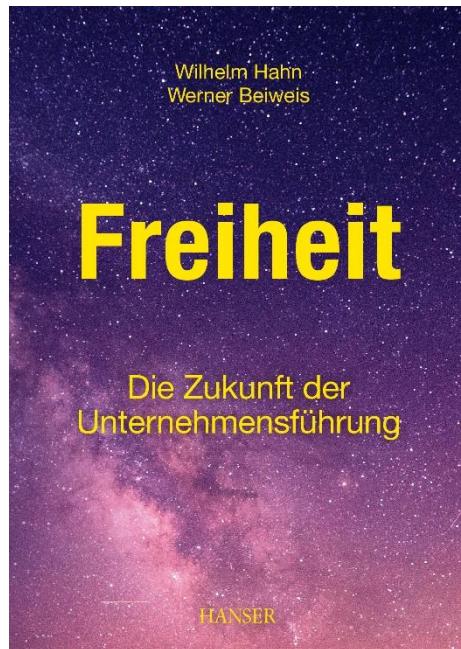


# HANSER



## Leseprobe

zu

## Freiheit

von Wilhelm Hahn und Werner Beiweis

Print-ISBN 978-3-446-47311-9

E-Book-ISBN 978-3-446-47318-8

ePub-ISBN 978-3-446-47386-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446473119>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# **„Es gibt was Bessers in der Welt“**

Wir leben in einer Welt, die von Unsicherheit, Mehrdeutigkeit, einer kaum zu fassenden Komplexität und enormen Schnelllebigkeit geprägt ist. Die tradierten Normen gelten im Wesentlichen noch, aber immer weniger; Die Akzeptanz gesetzgebender und damit auch persönliche Willkür begrenzender Macht sinkt und gleichzeitig steigt der Drang nach entgrenzter persönlicher Bedürfnisbefriedigung. In dieser Lage geht die eigene Orientierung schnell verloren.

Entstanden ist dieses Buch, um uns selber Orientierung zu geben, um selbst zu wissen, wo wir stehen und wohin wir gehen wollen. Wenn wir wissen, wohin wir wollen, wissen wir auch, wie wir gehen müssen. Das Ziel definiert das Vorgehen. Das unmittelbare Ziel ist das Blühen und Gedeihen der Firma WIHA. Daher beziehen wir uns auch immer wieder auf WIHA. Aber aufs Große und Ganze gesehen geht es uns um mehr: Dieses Buch überbrückt die aktuell immer virulentere Lücke zwischen einem „Privatleben“, das von Haltungen, und einem „Arbeitsleben“, das von einem gewinnmaximierenden Kampf ums Überleben bestimmt ist, zugunsten eines ganzheitlichen Ansatzes, der Haltungen im Sinne einer Verantwortlichkeitsethik auch im Arbeitsleben durchsetzt. Dementsprechend wollen wir alle Führungskräfte ansprechen, die verstehen, dass entgrenzte Marktwirtschaft in Selbstentfremdung und Unmenschlichkeit endet und einen neuen, lebensfähigeren Weg suchen, einen Weg hin zu einem selbstbestimmten und sinnerfüllten Homo Liber tus. Der freie Mensch ist der aus der Gefangenschaft seiner entgrenzten Bedürfnisse befreite Mensch, der sich und andere annimmt, wie sie sind.

Dieses Werk zeigt, wie Führung heute und in Zukunft gelingen kann. Wir wissen, dass der Mensch als Homo Oeconomicus zu kurz gegriffen ist. Gewinn ist zwar wichtig, aber wirklich sinnstiftend ist eine reine Gewinnorientierung nicht – weder für die Führung noch für die Belegschaft. Wenn in Zukunft Sinn und Freiheit das Gleiche meinen, dann deshalb, weil sich Sinn in Freiheit realisiert und Freiheit der letzte Sinnhorizont des Menschen ist. Sinnstiftend ist eine Freiheit, die sich in Verantwortlichkeit verwirklicht.



# Inhalt

<b>„Es gibt was Bessers in der Welt“ .....</b>	<b>7</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>13</b>
<b>1    Freiheit annehmen – Was es bedeutet, ein Mensch zu sein ..</b>	<b>17</b>
1.1    Sinn und Freiheit – Worum es geht .....	19
1.2    Die Elemente von Freiheit – Woraus sich Freiheit zusammensetzt ..	22
1.2.1    Der einzelne Mensch in seiner Heimat – Die Menschenwürde verwirklichen .....	22
1.2.2    Das Böse – Die ganze Freiheit .....	34
1.3    Freiheit als Ethos – Worum es in Zukunft gehen wird .....	39
1.3.1    Zukunft als Freiheit – Was aussteht .....	39
1.3.2    Der Umgang mit Macht – Die große Herausforderung .....	41
1.4    Erfüllte Zeit als Freiheit – Worauf es hinausläuft .....	45
1.5    Freiheit im Überblick .....	46
<b>2    Freiheit verwirklichen – Was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen .....</b>	<b>53</b>
2.1    Führen – Heimat schaffen .....	55
2.2    Ein Unternehmen führen – Heimat schaffen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen .....	60

<b>3</b>	<b>Normative Lebensgrundlagen– Die Voraussetzungen unternehmerischer Freiheit .....</b>	<b>67</b>
3.1	Die Haltungen – Als Mensch erscheinen .....	69
3.1.1	Verantwortlichkeit – Ersetzen und Entwickeln .....	72
3.1.2	Respekt – Das Gewicht wahrnehmen .....	89
3.1.3	Integrität – Rückgrat haben .....	101
3.2	Das Gewissen – Auf die innere Stimme hören .....	107
3.2.1	Die Institutionalisierung des Gewissens .....	109
3.2.2	Die Gewissensentscheidung .....	110
3.3	Der Daseinszweck – Der Sinn unseres Unternehmens .....	111
3.4	Das Generationenziel – Die Ziele des Eigentümers .....	116
<b>4</b>	<b>Organismische Schemata – Freies Schaffen .....</b>	<b>121</b>
4.1	Das organismische Denken – Das freie Denken .....	123
4.2	Prinzipien und Grundsätze – Verantwortlich Freiheit schaffen .....	129
4.2.1	Selbstbestimmung – Das Einzelne .....	129
4.2.2	Kohärenz – Der innere Zusammenhang im Raum .....	141
4.2.3	Kontinuität – Der innere Zusammenhang in der Zeit .....	155
4.3	Mit dem dritten Auge sehen – Das Herzstück von Führen .....	164
<b>5</b>	<b>Gestalten – Eine freie Organisation schaffen .....</b>	<b>169</b>
5.1	Bewusst verantwortlich sein – Die Haltung .....	171
5.1.1	Bewusst verantwortlich sein als Vorgesetzter – Die tägliche Aufgabe .....	171
5.1.2	Bewusst verantwortlich Probleme lösen und kommunizieren – Die tägliche Herausforderung .....	176
5.2	Mittelfristplanung – Die Sicherheit der Selbstbestimmung 1 .....	194
5.3	Controlling – Die Sicherheit der Selbstbestimmung 2 .....	199
5.4	Matrixorganisation – Die Sicherheit des Ganzen .....	207
5.4.1	Prozessverständnis – Typen und Organisation .....	211
5.4.2	AKVs – Expertise und Macht .....	212
5.4.3	Der Zusammenhang mit organismischen Prinzipien – Ganzheitlichkeit und Dezentralität .....	213
5.4.4	Schwächen – Die Aufwertung des Menschen .....	218

5.5	Exkurs Digitalität – Die virtuelle Freiheit .....	223
5.5.1	Die Schaffung virtueller absoluter Freiheit des Einzelnen – Maschinenherrschaft .....	225
5.5.2	Die Schaffung eines virtuellen Vertrauensraumes – Gemeinschaftssimulation .....	226
5.5.3	Die Schaffung virtueller Lebendigkeit – Realitätsreduktion ....	227
5.5.4	Der letzte Sinn von Digitalität – Entleiblichung .....	229
5.5.5	Die Destruktivität digitaler Optimierungen – Destabilisierung ..	231
5.5.6	Der Rückstoß auf den Menschen – Entfremdung .....	232
<b>6</b>	<b>Führen – Menschen Freiheit schenken .....</b>	<b>239</b>
6.1	Das Führen von Menschen – Die täglichen Aufgaben .....	241
6.1.1	Definieren/Koordinieren/Delegieren – Die Aufgaben verteilen .....	241
6.1.2	Unterstützen/Kontrollieren – Vertrauen schaffen .....	250
6.1.3	Anerkennen/Strafen – Belohnen, was ist .....	257
6.1.4	Fördern/Fordern – Systematisches Entwickeln .....	265
6.2	Das Führen von Menschen – Die grundsätzlichen Aufgaben .....	274
6.2.1	Einstellen/Kündigen – Über die Existenz entscheiden .....	274
6.2.2	Vermitteln/Trennen – Konflikte lösen .....	283
6.2.3	Haltungen vermitteln – Die Zusammenarbeit herstellen .....	287
6.2.4	Sinn stiftten/Ziele vermitteln – Die gemeinsame Ausrichtung herstellen .....	293
<b>7</b>	<b>Entscheiden – Die Freiheit wollen .....</b>	<b>301</b>
7.1	Verantwortliches Entscheiden – Bestehen als Führungskraft .....	303
7.2	Versagen – Bestehen als Mensch .....	317
7.3	Annehmen, was ist – Lebendig sein .....	318
<b>Literatur .....</b>	<b>319</b>	
<b>Die Autoren .....</b>	<b>321</b>	
<b>Index .....</b>	<b>323</b>	



# Einleitung

Eine Utopie beschreibt ein „Anderswo“, und d.h. einen Ort in einer Zukunft, auf die man hofft. Das vorliegende Buch beschreibt die Utopie einer Freiheit, in der sich der Einzelne im Rahmen von Gemeinschaft selbst verwirklicht. Der Einzelne hat Heimat. Diese Utopie ist geistbasiert. Geist ermöglicht Freiheit, die Freiheit des Einzelnen und die Freiheit der Gemeinschaft, denn Geist und Freiheit meinen das-selbe: Eins mit sich selbst sein und mit dem großen Ganzen.

Die aktuelle Situation ist eine andere: Eine verabsolutierte individuelle Freiheit zerstört sich selbst, indem sie ihre Voraussetzungen zerstört. Diese sind nicht nur ökologische Ressourcen, sondern vor allem anderen die psychische Stabilität der Menschen und ihre Zugehörigkeit zu Gemeinschaften, die sie stabilisieren. Wir leben in einer geistlosen Zeit.

Der Mehrwert dieses Buches besteht darin, dass gezeigt wird, wie es bei konsequenter Berücksichtigung des Primates der Freiheit möglich ist, ein Unternehmen auch ökonomisch erfolgreich zu führen. Das setzt umgekehrt voraus, dass es nie nur um eine optimale funktionelle Aufgabenerfüllung und um Gewinn geht, sondern darüber hinaus immer um die Verwirklichung von Freiheit. Das ist das Ziel, wenn man ein Unternehmen führt. Wenn Gewinn in Zukunft zwar weiter notwendig, aber sekundär sein wird, dann deshalb, weil menschliche Freiheit zum Lebenssinn wird.

Jeder Leser, der sich für Freiheit interessiert, wird sich in diesem Buch daheim fühlen, und auch jede Führungskraft, die Interesse an einem von Freiheit her systematisch entwickelten Führungsverständnis hat. Die Ansprüche sind, Orientierung und Kraft zu geben; Orientierung im Sinne der Gewinnung von Entscheidungssicherheit und Kraft, um Freiheit nicht nur zu wollen, sondern auch verwirklichen zu können.

*Nur wer Freiheit verwirklicht, wird am Ende sagen können, dass sein Leben sinnvoll war, auch als Führungskraft.*

Wie bei jeder Utopie stellt sich auch in diesem Fall die Frage der Umsetzbarkeit. Diese ist dadurch gegeben, dass das Buch für WIHA, ein mittelständisches Familienunternehmen aus dem Schwarzwald, geschrieben wurde und in allen relevanten Punkten operativ anschlussfähig an die organisationale Realität des Unternehmens ist. Dem Buch geht es nicht nur um *headlines + 1*, d.h. um plakative Überschriften mit einer Erklärungszeile darunter, sondern um konkrete Anwendbarkeit. Darüber hinaus braucht es nur eines, nämlich Zeit. Die Realisierung jeder Utopie braucht Zeit und damit auch Geduld und Durchhaltevermögen. Der geplante Umsetzungszeitraum sind 20 Jahre. Dabei ist von einer durchschnittlichen Ist-Situation auszugehen. Bei WIHA werden einzelne Elemente, z.B. weite Teile der Verantwortlichkeit gegenüber Kunden und Mitarbeitern, *de facto* bereits gelebt. Die Mehrzahl der Elemente ist aber noch subkritisch, z.B. die systematische Entwicklung der Mitarbeiter bzw. das entsprechende Führungsverständnis. Diese Elemente verlangen alle Change, der mehr ist als eine Änderung des Mindsets. Es ist ein Reifungsprozess. Damit ist aber auch schon eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen des Vorhabens genannt: WIHA kann diesen Weg nicht alleine gehen. Das Unternehmen ist abhängig von seiner gesellschaftlichen Akzeptanz, und d.h., es ist darauf angewiesen, dass sich auch die Gesellschaft, die das Unternehmen trägt, weiterentwickelt. Darauf kann man hoffen und dazu soll das Buch auch beitragen.

Das Buch hat folgenden Aufbau:

- In Kapitel 1 werden die argumentativen Prämissen bzw. die philosophische Basis konzentriert im systematischen Zusammenhang dargestellt. Die wesentlichen Elemente fasst Abschnitt 1.5 „Freiheit im Überblick“ zusammen.
- In Kapitel 2 wird zunächst das ableitbare, grundsätzliche Führungsverständnis veranschaulicht, das im Weiteren auf die Führung eines Unternehmens übersetzt wird. In diesem Zusammenhang werden auch alle weiteren Inhalte des Buches kurзорisch dargestellt.
- In Kapitel 3 werden die allgemein menschlichen normativen Lebensgrundlagen und deren Operationalisierungen im Zusammenhang eines Unternehmens diskutiert.
- Kapitel 4 ist das Herzstück des Buches. In diesem Kapitel geht es um die Voraussetzung für das formale Gestalten einer Organisation und die Mitarbeiterführung, nämlich organismisches und d.h. freies Denken.
- In Kapitel 5 und Kapitel 6 werden die zentralen Elemente von verantwortlicher Gestaltung und Miterbeiterführung dargestellt. Der „Exkurs Digitalität“ weist die Potenziale und Limitationen digitaler Gestaltung aus.
- Kapitel 7 arbeitet Entscheidungen als Entscheiden mit Handlungskonsequenzen heraus und damit die tatsächlich alles entscheidende Führungstätigkeit.

Kursiv sind englische und lateinische Ausdrücke geschrieben, die nicht gebräuchlich sind, sowie Sätze und Absätze, die am nachhaltigsten Zukunft schaffen. Das sind unter Umständen nicht die schönsten Sätze und auch nicht die mit dem größten Informationsgehalt, sondern Sätze, die Change in der Seele bewirken.

Wir haben mit Blick auf die bessere Lesbarkeit vorwiegend die männliche Form gewählt. Vor allem sind folgende Begriffe davon betroffen: „Mitarbeiter“ meint im Singular immer den Mitarbeiter und die Mitarbeiterin; „Führungskraft“ meint sowohl weibliche wie auch männliche Führungskräfte; „Geschäftsführer“ meint männliche Geschäftsführer und weibliche Geschäftsführerinnen; „Vorstand“, so es sich um eine konkrete Führungskraft und nicht um das Vorstandsgremium handelt, meint männliche und weibliche Vorstände. „Manager“ meint Manager und Managerinnen. Da es sich bei „Kunden“, „Wettbewerbern“, oder auch „Zulieferern“ um Firmen und nicht um Einzelpersonen handelt, erübrigts sich eine Differenzierung. – Grundsätzlich sind immer alle Menschen gemeint, unabhängig von der sexuellen Orientierung oder Zuordnung.

Wenn in Zukunft Freiheit mehr sein soll als die rücksichtslose Durchsetzung unverantwortlicher Eigeninteressen, dann muss ein Freiheitsverständnis entwickelt werden, das das an sich legitime Eigeninteresse in größere Zusammenhänge einbettet. Das ist der Inhalt des ersten Kapitels.



# 1

# Freiheit annehmen – Was es bedeutet, ein Mensch zu sein

1.1	Sinn und Freiheit – Worum es geht .....	19
1.2	Die Elemente von Freiheit – Woraus sich Freiheit zusammensetzt .....	22
1.2.1	Der einzelne Mensch in seiner Heimat – Die Menschenwürde verwirklichen .....	22
1.2.1.1	Die Freiheit des Einzelnen .....	22
1.2.1.2	Heimat als Freiheit .....	27
1.2.2	Das Böse – Die ganze Freiheit .....	34
1.3	Freiheit als Ethos – Worum es in Zukunft gehen wird .....	39
1.3.1	Zukunft als Freiheit – Was aussteht .....	39
1.3.2	Der Umgang mit Macht – Die große Herausforderung .....	41
1.4	Erfüllte Zeit als Freiheit – Worauf es hinausläuft .....	45
1.5	Freiheit im Überblick .....	46



## 1.1 Sinn und Freiheit – Worum es geht

Der Sinn des Lebens ergibt sich aus den Entscheidungen, die man im Laufe des Lebens trifft, aber man trifft Entscheidungen auch nicht ohne ein Verständnis vom Sinn des Lebens.

*Der Sinn des Lebens ist eine verbindliche Antwort auf die Fragen „Warum gibt es mich?“, „Was ist mein Daseinszweck?“. In ihm kommt ein Glaube an das eigene Leben zur Sprache, der Hoffnung gibt, und d.h. Glauben an die eigene Zukunft. Dieser Glaube gibt den eigenen Entscheidungen eine Richtung. Sinn gibt immer Orientierung.*

Das ist auch dem Wort selbst eingeschrieben: Mhd. sinnen bedeutet „auf der Fährte, auf der Spur sein“.

Der Lebenssinn ermöglicht konkrete Lebensziele, die man verfolgt und die in sich selbst wieder sinnvoll sind, aber nur, wenn sie auch der Erfüllung des Lebenssinnens dienen. Diese Sinnmöglichkeiten können sich verwirklichen – man hat eines Tages eine Partnerschaft, eine Familie, Arbeit –, der grundsätzliche Lebenssinn führt aber immer weiter. In Wirklichkeit ist das Leben ein unablässiges Sinnen, bis zum letzten Atemzug.

Tritt man einen Schritt zurück und geht man über den einzelnen Menschen hinaus, dann kann man auch sagen, dass es einen Sinn des Lebens gibt, der dem Menschengeschlecht eingeschrieben ist. Er verwirklicht sich als ein steter Sinnfluss, der die Generationen überdauert und von daher etwas zeitlos Menschliches ist. Dieser Sinn realisiert sich als menschliche Fortschrittsgeschichte, als Geschichte zunehmender menschlicher Freiheit. Der Sinn des Lebens besteht darin, frei zu werden. Der Zusammenhang zwischen Sinn und Freiheit ist ein zweifacher: Der Sinn des Lebens besteht im Gewinn von Freiheit, aber gleichzeitig verdankt sich Sinn der Freiheit. Nur wenn es Freiheit gibt, zumindest als Horizont, stellt sich die Frage nach dem Sinn, weil Sinn immer voraussetzt, dass ich freie Entscheidungen treffen kann, für die ich eine Orientierung brauche. Bin ich unfrei, gibt es keine eigenen Entscheidungen, und dann brauche ich auch keinen Sinn, weil ich auch keine Orientierung brauche.

Sinnlosigkeit und Unfreiheit gehen immer zusammen. Das zeigt sich beispielhaft an den verschiedenen Sinnmöglichkeiten im Leben, wenn sich diese gegenüber dem allgemeinen Lebenssinn, nämlich frei zu werden, verselbständigen. Ein Leben, das nichts anderes kennt als Partnerschaft, Familie und Arbeit, ist letztlich gleichermaßen unfrei wie sinnlos, auch wenn jeder dieser Lebensbereiche Sinn macht. Denn es bedeutet immer, in Sinnbezügen aufzugehen, in denen man sich verliert. Man selbst als freier, selbstbestimmter Mensch geht verloren in einem

Netz von fraglosen Verpflichtungen und Sachzwängen, die einer völligen Fremdbestimmung gleichkommen. Ein Leben, das nur aus Relationen besteht, ist ein entfremdetes Leben.

Sinnvoll zu leben bedeutet, immer freier zu werden, und zwar noch vor jeder äußeren Handlungsfreiheit innerlich freier. Von daher ergeben sich die wesentlichen inhaltlichen Bestimmungen des Lebenssinnes von allein: Frei zu werden bedeutet, menschlich zu reifen. Reifen als letzten Lebenssinn anzunehmen bedeutet im Alltag, anzunehmen, was ist. Denn nur das erlaubt, Erfahrungen zu machen, und nur durch Erfahrungen reifen wir. Erfahrungen verhelfen aber auch zur Einsicht, dass Reifen der letzte Lebenssinn ist und dass darüber hinaus zu planen sinnlos ist. Wir wissen, dass das Leben unsere Vorstellungen vom Leben ins Wanken bringt und auch zerbricht, und wir wissen, dass wir am Ende über die Erfahrung verfügen, damit umzugehen. Reifen ist ein Erfahrungsprozess und bedeutet, menschlich zu wachsen und immer lebendiger zu werden, damit aber auch geistig beweglicher und gesünder. In dem Maße, wie die Lebenskräfte Liebe, Vernunft und Freude in uns wachsen, wird das seelisch-geistige Leid in uns weniger, das uns in unserer Freiheit von innen her begrenzt. Dieses Leid besteht in Angst, Schuldgefühlen und Schmerz in all ihren Erscheinungsformen. Es besteht aber auch in dem in uns, das wir am wenigsten als Leid begreifen, Misstrauen, Hass, Neid etc., kurz gesagt, im Bösen in all seinen Erscheinungsformen.

Wenn wir menschlich reifen und frei werden, werden wir zwar seelisch-geistig nicht vollkommen gesund und gut, weil dem Menschen in seiner Sterblichkeit ein Mindestmaß an Leid eingeschrieben ist. Aber unser Vertrauen in das Leben nimmt zu, und wir werden immer präsenter. Wir stehen immer weniger vor dem Leben und immer mehr im Leben. In dem Maße, in dem wir immer mehr daheim in uns werden, werden wir daheim im Leben. Wir sind immer mehr „da“. Gleichzeitig nimmt auch unsere Einsamkeit ab. In dem Maße, in dem wir immer mehr im Leben stehen, stehen wir immer mehr in einem gemeinsamen Vertrauensraum mit anderen und erfahren Identität als Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft und damit Heimat in ihrer ureigensten Ausprägung. Je mehr wir eins mit uns selbst sind, umso dauerhafter ist Zugehörigkeit möglich und führen Partnerschaft, Familie und Arbeit zu einem erfüllten, sinnvollen Leben. All das ist Freiheit.

Menschheitsgeschichtlich bedeutet das, dass der Sinn des Lebens im menschlichen Fortschritt darin besteht, dass die Menschen über die Generationen hinweg reifen und zunehmend innerlich und äußerlich frei in einem Vertrauensraum in geschwisterlicher Eintracht miteinander leben. Dass alle Menschen Brüder werden sollen, ist mehr als eine pathetische Formel des späten 18. Jahrhunderts.

Zu reifen bedeutet zuallererst, erwachsen zu werden. Ein erwachsener Mensch ist auch ein freier Mensch. Erwachsensein bedeutet, verantwortlich zu sein, d.h., Verantwortung für sich selbst und damit auch für andere übernehmen zu können. Fragt man nach Freiheit, fragt man nach der verantwortlichen Freiheit eines Erwachsenen. Um erwachsen zu werden, ist man auf andere angewiesen, die einem dabei helfen, weil man die drei Lebenskräfte Liebe, Vernunft und Freude nicht aus sich selbst entwickeln kann, auch wenn sie teilweise in einem schon vorhanden sind. Das Leben in seiner Fülle wird von anderen geschenkt. Kein Mensch reift aus sich selbst allein, jeder braucht Unterstützung. Das ist eine zentrale menschliche Limitation.

*Erwachsensein heißt verstehen, dass man sich im Wesentlichen der Selbstlosigkeit anderer verdankt, die gegeben haben, ohne zu nehmen. Und d.h., Erwachsensein ist eine innere Verpflichtung zu Selbstlosigkeit eingeschrieben und damit auch zu Gewaltlosigkeit. Andernfalls bleibt man ein Kind, das nehmen will.*

Unter dieser Voraussetzung bedeutet Erwachsensein, ein vernünftiges Selbstverhältnis zu sich selbst zu haben, und d.h., sich selbst mit den Limitationen des Lebens anzunehmen.

In dem Maß, wie man erwachsen geworden ist und ein verantwortlich freier Mensch, wird zum Sinn des Lebens, die gewonnene Lebendigkeit, Stärke und Freiheit weiterzugeben, und d.h., menschlich fruchtbar zu werden.

*Das Leben jenseits von Biologie pflanzt sich dadurch fort, dass man die Lebenskräfte Liebe, Vernunft und Freude, denen man seine Menschlichkeit verdankt, an andere weitergibt und ihnen hilft, zu wachsen, zu reifen, verantwortlich frei und selbst fruchtbar zu werden. Das ist die Voraussetzung dafür, dass man eine Bedeutung bekommt. Denn Bedeutung hat nur, wer fruchtbar ist.*

Man gibt das Leben aber nicht deshalb weiter, weil man eine Bedeutung haben will, sondern man gibt es weiter, weil es einen dazu drängt. Man gibt es spontan weiter, mit dankbarer Hingabe und selbstverständlicher Selbstlosigkeit. Genauso wie einem geschenkt worden ist, schenkt man weiter. Und man wird deshalb ja auch nicht schwächer, sondern man wird im Gegenteil stärker, weil die Liebe, die Vernunft und die Freude in dem Maße, wie man verschenkt, in einem selbst mehr werden. Das ist das Paradox des Lebens.

Fruchtbar zu sein bedeutet, Zukunft zu schaffen, indem man anderen dabei hilft, zu wachsen, zu reifen, verantwortlich frei und selbst fruchtbar zu werden. Das Glück der Eltern sind letztlich nicht die eigenen Kinder, sondern die Kinder der Kinder, die Enkelkinder. An ihnen zeigt sich erst, dass man fruchtbar war. Unabhängig von Familie ist es diese Erfahrung der Selbsttranszendenz, die einen letztlich frei macht. Frei macht die Erfahrung, dass man Leben geschaffen hat, das unabhängig von einem selbst existieren und sich fortpflanzen kann.

## Die Autoren



**Wilhelm Hahn** ist 1984 geboren, verheiratet, hat drei Kinder und lebt in Schonach im Schwarzwald. Nach seinem Studium zum Master Wirtschaftsingenieurwesen sammelte er breite Erfahrung in einer mittelständischen Unternehmensberatung im Bereich Strategie- und Lean Management. 2011 trat er ins Familienunternehmen „Wiha Werkzeuge GmbH“ ein und übernahm ab 2015 die Gesamtverantwortung der Unternehmensgruppe in dritter Generation. Neben seiner operativen Rolle im Familienunternehmen übt er zahlreiche ehrenamtlich Engagements in

den Vorständen regionaler Wirtschafts- und überregionaler Branchenverbänden aus. Außerdem ist er stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender einer regionalen Bank und regelmäßiger Vortragender an verschiedenen nationalen und internationales Hochschulen.

*Kontakt: wilhelm.hahn@wiha.com*



**Dr. Werner Beiweis** ist 1965 geboren, geschieden, kinderlos und lebt in Baden bei Wien. Er promovierte in Philosophie und ist als Topmanagement-Berater mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung tätig. Sein philosophischer Schwerpunkt ist Religionsphilosophie. Er veröffentlichte verschiedene Vorträge und Aufsätze (z.B. „Survival of the Fittest“ in „TUMULT, Sommer 2015“) sowie die Monographie „Zur Realität des Imaginären. Steven Spielbergs Film „Schindlers Liste“ (1995).

*Kontakt: werner\_beiweis@aon.at*

# Index

## A

- AKV 212
- Alltagsprobleme 137
- Analysendurchführung 182, 184
- Analysenorganisation 182, 184
- Anerkennen 257, 263
- Anspruchslosigkeit 163
- Arbeitsfluss 151
- Aufgaben 241, 274
- Auge, drittes 164
- Ausrichtung, Schaffung einer gemeinsamen 293

## B

- Begrifflichkeit 145
- Begriffswelten 143
- Belohnen 257
- Bewegung 162
- Böses 34, 49

## C

- Controlling 199
  - Entwicklung von Vertrauen 205
  - Quantifizierungen durchführen 206
  - Unterstützung der Linienfunktionen 206

## D

- Daseinszweck 70, 111
- Definieren 241, 244, 249
- Delegieren 241, 247, 249
- Denken, organismisches 123
- Dezentralität 130, 137
- Digitalisierung 234, 236
- Digitalität 64, 223, 229, 231f.

## E

- Eigentümer, Ziele des 116
- Eigenverantwortlichkeit 75, 130, 137
- Entscheiden 301
  - , eindeutig 311
  - , falsches 315
  - wenn mit der Sache vertraut 313
- Entscheidungsfreiheit 22, 26
- Entwickeln, systematisches 265
- Erwachsensein 21

## F

- Fluss 151, 153, 154
- Fordern/Fordern 265
  - bei Mitarbeiterpotenzial 271
  - der Mitarbeiter um ihrer selbst willen 270
  - im Rahmen des Mitarbeiterpotenzials 271
- Freude 21, 28, 30

- Fruchtbarkeit 21  
 Führen 55, 239  
   - grundsätzliche Aufgaben 274  
   - tägliche Aufgaben 241  
 Führung 171  
 Führungskräfte 171  
   -, Respekt gegenüber Mitarbeitern 95  
   -, Respekt zwischen 95
- G**
- Ganzheitlichkeit 129, 131  
 Generationenziel 70, 116  
 Gesetz 24  
 Gestalten 169  
 Gewicht 89  
 Gewissen 107, 167  
   -, Institutionalisierung des 109  
   -, professioneller Umgang mit 109  
 Gewissensentscheidung 110  
 Gleichgewicht 146  
   - als balancierte Asymmetrien 148  
   - herstellen 149  
   -, kippendes 148  
   -, negatives 148  
 Governance 138  
 Grundsätze 129
- H**
- Haltung 69, 171  
   - vermitteln 287  
 Handlungsfreiheit 22, 26  
 Heimat 22, 27, 47, 55  
 Humor 175  
 Hypothesenbildung 182f.
- I**
- Integrität 71, 101  
   - allgemein 103  
   - innerhalb des Unternehmens 104  
   -, professionelle 103  
 Intuition 164, 167
- K**
- Kohärenz 124 ff., 141, 166  
 Kommunikation 176, 186  
   -, Top-down- 187  
 Konfliktlösung 283  
   - Führungsverantwortung 286  
 Kontinuität 124, 126, 155, 166  
 Kontrollieren 250, 253, 255  
 Koordinieren 241, 245, 249  
 Kunde  
   -, Respekt gegenüber 97  
   -, Verantwortlichkeit gegenüber 81  
 Kündigen 274  
   - Verantwortlichkeit 281
- L**
- Lebendigkeit, virtuelle 227  
 Lebendig sein 318  
 Lebensgrundlagen, normative 67  
 Leistung, mangelnde 279  
 Liebe 21, 28f.  
 Lösungsentwicklung 183, 185
- M**
- Macht 41  
 Manager 171  
 Marktwirtschaft 60  
 Matrixorganisation 207, 213, 220 ff.  
 Menschenwürde 22, 69  
 Menschsein 22  
 Misstrauen 78  
 Mitarbeiter  
   - Respekt von Führungskräften 95  
   -, Verantwortlichkeit gegenüber 80  
 Mittelfristplanung 194, 197f.
- O**
- Offenheit 133

**P**

Prinzipien 129  
Problemdefinition 182f.  
Problemlösen 176, 180  
Problemstrukturierung 182f.  
Professionalität 70

**R**

Raum 27, 32, 141  
Regelung 149f.  
Reife, menschliche 279  
Respekt 71, 89, 91ff., 95, 97, 99ff.  
Role modeling 171, 288, 290  
Rückgrat 101

**S**

Schema 124  
Schwächen 292  
Selbstbestimmung 124, 126, 129, 194, 199  
Sinn 19  
– des Unternehmens 111  
– und Freiheit 46  
Sinn stiften 293  
–, Zeit für 299  
Sprache 191  
–, falsche 144  
Sprachlosigkeit 144  
Stabilität 156  
Standardprozess für Digitalisierung 234  
Strafen 257  
– Horizonteröffnung für Mitarbeiter 263  
Strategie 194f.  
Stückwerk, gestalterisches 131  
Synthese 182, 184

**T**

Trennen 283

**U**

Ungeregeltheit 138  
Unternehmen  
–, Integrität innerhalb des 104  
–, Verantwortlichkeit gegenüber 87  
Unternehmensführung 60  
Unterstützen 250, 253, 255

**V**

Veränderung 157, 159ff.  
Veränderungsfähigkeit 134  
Verantwortlichkeit 71f., 75, 77, 80f., 83ff., 171  
Verantwortung 72  
Vermitteln 144, 283  
– ins Normative 145  
– zwischen Menschen 287  
Vernunft 21, 28f.  
Versagen 317  
Verstand 69  
Vertrauen 27  
– schaffen 250  
Vertrauensraum 27, 32, 226

**W**

Wellenlängen 143  
Wettbewerber  
–, Respekt gegenüber 100  
–, Verantwortlichkeit gegenüber 84  
Wille, freier 22, 69  
Wirtschaft 60

**Z**

Zeit 135  
–, erfüllte 45, 51  
– lassen 158, 189  
Zentralität 140  
Ziele vermitteln 293  
–, Zeit für 299

Ziel, ganzheitliches 136  
Zielgerichtetetheit 129, 135  
Zuhören 161  
Zukunft 39, 50

Zulieferer  
-, Respekt gegenüber 99  
-, Verantwortlichkeit gegenüber 83  
Zusammenarbeit herstellen 287