

UNTERNIMM DIE ZUKUNFT.....	2
1 Vorbemerkung.....	2
2 Unternehmensführung ist bewusste Zukunftsgestaltung	2
3 Unternehmensführung im Spannungsfeld von Besitz und Gemeingut	3
4 Unternehmen Lebenslauf – gemeinsam die Zukunft unternehmen.....	4
5 Exkurs: Kaufen und Zahlen – Austausch von Geld und Ware im makroökonomischen Kontext.....	5
6 Unternehmensführung und sinnvolles Handeln.....	6
7 Reflexion der Erfahrungen ermöglicht erkenntnisgeleitete Lebens- und Unternehmensführung	7
8 Glossar.....	10

Unternimm die Zukunft

1 Vorbemerkung

Ich darf Sie zu zum Sommersemester, zur Vorlesungsreihe Entrepreneurship II recht herzlich begrüßen. Während der vorlesungsfreien Zeit konnte ich das Wintersemester ein wenig reflektieren. Ich bin zu dem Ergebnis gekommen, dass ich als professoraler Neuling am Meisten von uns allen gelernt haben dürfte. Diese Aufgabe erfülle ich nicht hauptberuflich. In meinem Hauptberuf bin ich weiterhin als Vorsitzender der dm-drogerie markt Geschäftsführung aktiv. Dadurch stehe ich auch in der Problematik das Wesentliche vom Unwesentlichen und das Wichtige vom Dringlichen unterscheiden zu müssen. Dabei handelt es sich um eine Lebensregel, die für Selbstführung wie Unternehmensführung gleichermaßen relevant ist.

In der Vorlesungsreihe *Entrepreneurship und Unternehmensführung* geht es darum, prinzipielle Erkenntnisse auf spezifische Situationen im Unternehmen zu übertragen. Dabei ist für mich die Hauptfrage, was für Sie relevant ist im Hinblick auf Ihre persönliche Lebenssituation und im Hinblick auf zukünftige Unternehmungen im engeren und im weiteren Sinn. Im weiteren Sinn ist jeder Lebenslauf eines Menschen ein Unternehmen. Im wirtschaftlichen Kontext verläuft die Entwicklung eines Unternehmens nicht linear, sondern typischerweise diskontinuierlich in verschiedenen Phasen und mittels unterschiedlicher Prozesse. Darauf werden wir im Verlauf des Sommersemesters noch genauer eingehen.

Mir geht es nicht darum zu referieren, welche Dinge, Aspekte, Gegebenheiten und persönlichen Absichten für mich – vor ca. 30 Jahren – zur Gründung meines Unternehmens führten, sondern wie das Neue in die Welt kommen möchte. Schließlich sind Sie, als die junge Generation, die Gestalter Ihrer persönlichen, beruflichen und sozialen Zukunft. Ihre Generation unterscheidet sich von den Menschen meiner Generation – und das ist sowohl bei Unternehmensgründungen, der potenziellen Marktanforderungen, wie auch der Menschenführung zu berücksichtigen. Unternehmergeist und Zeitgeist (neue, bahn brechende Erfindungen) stehen dabei in Wechselwirkung. Dieser Zusammenhang ist in der deutschsprachigen Geschichtsschreibung ein stehender Begriff – die Gründerzeit.

2 Unternehmensführung ist bewusste Zukunftsgestaltung

Das Gründen, Entwickeln und Managen von Unternehmen und das Führen von Menschen in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen ist Zukunftsgestaltung – auch im Hinblick auf die gesellschaftliche Entwicklung. Die Wirtschaftsweise der Menschen ist eine Kulturleistung! Diese Erkenntnis bildet eine der Grundlagen für erfolgreiche Unternehmensführung. Ein Unternehmen lässt sich grob – um der Klarheit Willen – in drei große Subsysteme gliedern: das kulturelle, das technisch-instrumentelle und das soziale. Das ist die strukturell-organische Perspektive. Unternehmen als Tätigkeit aufgefasst erfordert allerdings ergänzend die prozessuale

Perspektive. Ein Prozess beinhaltet Hergang, Ablauf, Verlauf und Entwicklung. Die Dimension Zukunft ist prozessimmanent.

Vom Gegebenen, vom Gewordenen auszugehen ist eine ur-unternehmerische Aufgabe. Beim Alten kann und darf es jedoch im Unternehmerischen nicht bleiben, das Gewordene gilt es zu Hinterfragen, das Geschaffene gilt es umzuschaffen, für Neues empfänglich sein, Ideen einfließen lassen, um das Neue zu initiieren. Der Wissenschaftler würde sich mit dem neu geschaffenen Wissen zufrieden geben, die Erkenntnis einfach gelten lassen. Der Unternehmer unterscheidet sich von ihm dadurch, dass er das Neue in das Bestehende integriert. Das ist das unternehmerische Vermögen – im doppelten Wortsinn.

Es gibt viele neue Ideen. Von den vielen guten Ideen wird der größte Teil unzureichend umgesetzt. Nur wenige Ideen werden wirklich erfolgreich realisiert, so dass sie ein Unternehmen oder gar die Gesellschaft weiter bringen.

Aus den ersten beiden Aspekten unseres Institutsmottos: Unternimm dich selbst – unternimm für andere entsteht das Dritte – die Zukunft, d. h. Unternehmens- und Gesellschaftsgestaltung.

3 Unternehmensführung im Spannungsfeld von Besitz und Gemeingut

Unternehmerisch tätig sein wird noch vorwiegend so gedacht und gelehrt, dass dabei Gestaltungsmöglichkeiten und -aufgaben vorrangig auf Eigeninteresse beruhen (Stichwörter: Adam Smith, homo oeconomicus). Diese Sichtweise können Sie an einem derzeit – in der Politik - geläufigen Begriff wie der „Ich-AG“ deutlich erkennen. Es ist erstaunlich wie gedacht wird und wie gedankenlos damit in den Medien umgegangen wird.

Überlegen Sie bitte einmal: Was ist eigentlich die Aufgabe des Unternehmers und des Unternehmens? Als Unternehmer, als Unternehmen arbeitet man immer für die Bedürfnisbefriedigung anderer Personen – natürliche oder juristische - und lebt von den Erlösen, die uns die anderen zukommen lassen. Unternehmerisches Handeln schließt im Rahmen der arbeitsteiligen Wirtschaftsweise, das Für-sich-selbst-Arbeiten – streng genommen – aus. Je stärker man sich als Unternehmer auf die Bedürfnisse der Kunden fokussiert, desto größer ist die Erfolgswahrscheinlichkeit. Das ist keine Hypothese von mir, sondern Empirie. So gesehen müsste die „Ich-AG“ eigentlich „Du-AG“ heißen.

Ich möchte nicht abstreiten, dass es in Wirtschaft und Unternehmen Raffer gibt. Mit der „Raffermethode“ kann man schnell viel Geld verdienen – nur nicht auf Dauer. In *Faust II* karikiert Goethe das Bild vom Raffer¹ (s. Glossar). Wir kennen solche Bilder, auch als Comic-Figur Dagobert Duck. Damit ist folgende Frage aufgeworfen. Wie können wir uns von solchen alten Paradigmen lösen? Genau genommen sind es

¹ <http://www.kuehnle-online.de/literatur/goethe/faust/2teil/05.htm>

Gegenbilder für einen Unternehmer, der sich seiner Schuldnerrollen gegenüber Kunden, Stakeholdern, Shareholdern und der Naturgrundlage bewusst ist.

In *Wilhelm Meisters Wanderjahre*² illustriert Goethe die ethische Dimension unternehmerischen Handelns in der Polarität von „Besitz und Gemeingut“³ (s. Glossar) und skizziert damit perspektivisch die künftige Rollenerwartung an den Unternehmer.

Meine These: Diejenigen, die als nachhaltig erfolgreich sind, sind deswegen erfolgreich, weil Sie für andere arbeiten, ihre Leistung gewinnbringend anbieten können. Oft übernehmen auch erfolgreiche Unternehmer unreflektiert solche herrschenden Gedankenbilder. Allgemein lässt sich sagen, dass nachhaltig erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit aus einer respektablen Leistung resultiert, selbst wenn aus Gewohnheit so gesprochen wird, als würde man für sich arbeiten.

4 Unternehmen Lebenslauf – gemeinsam die Zukunft unternehmen

Für Sie stellt sich die Frage. *Wie unternehme ich mich selbst? Wie werde ich zum Gestalter meiner Biographie? Wie kann ich ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass ich nicht gestaltet werde? Wie gestalte ich den Übergang von der Erziehung – durch Eltern und Lehrer – zur Selbsterziehung, von der äußeren Führung zur inneren Selbstführung und zu intrinsischer Motivation?*

Deshalb lässt sich nicht im Voraus sagen, wie viele Unternehmen durch Vorlesungen über Entrepreneurship gegründet werden. Wichtiger ist, dass der eigene Lebenslauf als zu unternehmen erkannt wird. Deshalb meine These: Je mehr Menschen in der Lage seine werden sich in diesem Sinne „selbst zu unternehmen“ und initiativ werden mit dem Blick auf das persönliche, berufliche und soziale Umfeld, desto mehr „Lebensunternehmer“, Entrepreneurship und Intrapreneurship wird es in Wirtschaft und Unternehmen geben können.

Die Gesellschaft lebt von der Initiative der sie bildenden Menschen. Wir leben von der Initiative unserer Mitmenschen und umgekehrt. Jeder Mensch ist im wirtschaftlichen Kontext auf die Arbeit und Leistungen anderer angewiesen.

Lassen Sie mich das in Kurzform definieren:

- Volkswirtschaft ist das organisierte Füreinanderleisten
- Betriebswirtschaft ist das koordinierte Miteinander-Füreinanderleisten

² <http://www.kuehnle-online.de/literatur/goethe/wilwand/1-06.htm>

³ vgl. Binswanger, H. C. (1993) „Das Menschenbild in der herkömmlichen Nationalökonomie“ in „Ökonomie, Ethik und Menschenbild“, Prat, E.H. (Hrsg.), Wien, S. 11-29

5 Exkurs: Kaufen und Zahlen – Austausch von Geld und Ware im makroökonomischen Kontext

Damit eröffnet sich ein weiterer Erkenntnishorizont: produktive Leistungserbringung erfordert eine an dieser Leistung interessierte Empfänglichkeit – volkswirtschaftlich ausgedrückt treffen Angebot und Nachfrage aufeinander. Diese beiden Pole – auf betriebswirtschaftlicher wie auch auf volkswirtschaftlicher Ebene – begründen den Leistungsaustausch – gegensätzlich wirksamer Kräfte. Sicherlich versucht der Käufer die Waren und Dienstleistungen so billig wie möglich zu erwerben und der Verkäufer so viel wie nur möglich dafür zu bekommen. Der Leistungsaustausch – mittels Geld organisiert – dient der Befriedigung der Bedürfnisse. Diese egoistische, sich selbst erhaltende Tendenz ist in jedem Menschen vorhanden. Die physischen Bedürfnisse offenbaren sich im Streben nach Vorteil und Gewinn. Im Marktprozess wird diese aus dem Egoismus entspringende Gegensätzlichkeit harmonisiert und der Egoismus neutralisiert, da beim Leistungsaustausch beide Partner gewinnen.

Beim Kaufen und Zahlen herrscht Gegensatz – kurz Antipathie - physisch

Damit ist der makroökonomische Kontext noch nicht hinreichend berücksichtigt.

Polar zu diesem Sachverhalt verhält sich das Schenken. Der Schenkung als makroökonomische Kategorie tritt kaum ins Bewusstsein und wird als Forschungsgegenstand mehr oder weniger vernachlässigt.

Beim Schenken verhält es sich genau umgekehrt zum Kaufen und Zahlen. Im Schenkungsvorgang gibt es keinen Leistungsaustausch, keine Antipathie.

Der Schenkende fühlt sich mit dem Beschenkten seelisch-geistig verbunden. Schenkungsprozesse finden wir in unterschiedlichster Gestalt und mehr oder weniger bewusster Form:

- Schenkungen zwischen Freunden und Bekannten, Eltern und Kindern, Großeltern und Enkeln.
- Schenkungen an Vereine und gemeinnützige Einrichtungen,
- Schenkungen für die Bereiche der Kultur (Wissenschaft, Kunst, Religion),
- Schenkungen zwischen den Generationen (die mittlere Generation an die Kinder und Alten),
- Schenkungen zwischen Gesunden und Kranken,
- Schenkungen zwischen denen, die im Wirtschaftsleben wertschöpfend tätig sind und denen die sich in Ausbildung und Studium befinden,
- Schenkungen zwischen denen die „in Lohn und Brot“ stehen und denen, die arbeitslos sind
- und letztendlich in Form zwangsweiser „Steuergeschenke“ oder Subventionen.

Beim Schenken herrscht Übereinstimmung – kurz Sympathie - geistig.

Im Sparen und Leihen halten sich die gegensätzlichen wirtschaftlichen Interessen die Waage als Ausdruck menschlicher Gegenseitigkeit. Paradebeispiele dafür sind die Impulse, die zur Gründung von Genossenschaftsbanken und zu Bausparkassen geführt haben.

Beim Sparen und Leihen herrscht Ausgleich – kurz Neutralität – seelisch.

Für die Unternehmen steht der Leistungsaustausch im Vordergrund. Je mehr in einem Unternehmen, in einer Arbeitsgemeinschaft dieser trigonale Aspekt bewusst wird, je mehr das Unternehmen bewusst an allen drei Dimensionen teilhat, desto mehr Gemeinsinn entsteht innerhalb eines Unternehmens und Bewusstsein für die volkswirtschaftliche Funktion des eigenen Unternehmens. Es entsteht Sinn für das Ganze - betriebs- wie volkswirtschaftlich.

6 Unternehmensführung und sinnvolles Handeln

Nehmen Sie bitte das Wort *Gemeinsinn* beim Wort. Dieser untereinander geteilte Sinn ist das „geistige Band“ der die im Unternehmen tätigen Menschen wie auch Gesellschaften zusammenhält. In der Wirtschaft wird zuviel über *know what* und *know how* gesprochen und zu wenig über das *know why*. Um es mit dem Goethes Dichterwort zu verdeutlichen: „*Gesinnung verbindet – Meinung trennt*“. Verstehen Sie bitte *Meinung* wörtlich. Es ist das „Meinigen“, das bloß egoistische Machen, welches im Leistungsaustausch altruistisch wirksam wird. Das ist der Kernpunkt: Wie gestaltet man ein Unternehmen, dass die einander verbindende Gesinnung so stark ist, dass man so souverän ist und unterschiedliche Meinungen gelten lassen kann?

Man kann die Gesinnung in einem Unternehmen aus Formulierungen der dort tätigen Menschen wahrnehmen. Mein Vater, Jahrgang 1902, sprach von Gefolgschaft. In anderen Unternehmen wird von Mitarbeitern gesprochen. Wieder in anderen von Kolleginnen und Kollegen. Das sind feine und dennoch oft gravierende Unterschiede in der unternehmerischen Praxis. Wenn zwei das Gleiche meinen, muss damit nicht zwangsläufig eine verbindende Gesinnung vorhanden sein. Achtsamkeit im Hinblick auf Terminologie und den Umgangston innerhalb des Unternehmens ist dabei gefordert.

Da gibt es Unternehmen, in denen herrscht ein regelrechter Militärjargon: Kunden werden erobert, da gibt es Divisionen, Wettbewerber sollen aus dem Feld geschlagen werden. Wie halten wir es damit? Will man Kunden binden oder will man sie gewinnen, spricht man von Personalkosten oder könnte man auch von Mitarbeiterereinkommen sprechen? Hierbei drückt sich eine Gesinnung aus.

Eine weitere, permanente Aufgabe in der Unternehmensführung ist es, bei allen Stärken und Schwächen, bei allen Chancen und Gefahren immer wieder zu einer Ausgewogenheit, zu einer dynamischen Harmonie zu gelangen. Damit Dissonanzen in der Unternehmensperformance verringert bzw. vermieden werden können, gilt es weniger die Stärken auszubauen, sondern vielmehr die Schwächen abzubauen.

Diese Erkenntnis können Sie ganz unternehmerisch auf sich anwenden. Wo sind meine Schwächen? Die eigenen Schwächen auch die Schwächen anderen

annehmen und bestrebt sein, diese zu beheben. Damit haben Sie ein schönes Übungsfeld für erfolgreiche Entrepreneurship.

7 Reflexion der Erfahrungen ermöglicht erkenntnisgeleitete Lebens- und Unternehmensführung

Ich möchte mit Ihnen gemeinsam ein Bild entwickeln – eine „virtuelle PowerPoint-Präsentation“.

Wenn wir als uns als Menschen mit Initiative und Tatkraft – mit unserem Eigenen – in die Welt stellen wollen, müssen wir eine Orts- und Zeitbestimmung vornehmen.

Der Mensch erfährt die zeitliche Dimension in der Polarität von Vergangenheit und Zukunft – das Woher und das Wohin, zeitlich wie räumlich. Dazwischen ist Gegenwart, das Jetzt und das Hier. Handeln ist nur in der Gegenwart möglich.

Es gibt Menschen, die meinen, sie seien in der Zukunft – das sind die Euphoriker und es gibt Menschen die meinen, sie seien in der Vergangenheit – das sind die Nostalgiker. Beide teilen ein gemeinsames Los: Sie versäumen die Gegenwart. In krankhafter Form wären dies Manie oder Depression.

Wer die Gegenwart versäumt, versäumt das Handeln. Diese Polarität haben Sie in jedem Unternehmen – die Konservativen und die Progressiven, Tradition und Innovation. Wie stehe ich als handelnder Mensch in der Gegenwart? Ich handle im Jetzt und Hier mit Blick in die Zukunft und werde mit den Folgen meiner Handlungen konfrontiert.

Was bedeutet das? Verläuft der Zeitstrahl in unserer Vorstellung von der Vergangenheit in die Zukunft. So ist es im Hinblick auf das Handeln umgekehrt. Genau genommen handeln wir aus der Zukunft und die Folgen schlagen sich in der Vergangenheit nieder. Das gilt nicht nur für jeden Einzelnen, sondern auch für Unternehmen und Gesellschaft. Die Handlungen von gestern zeitigen ihre Folgen heute, morgen, übermorgen.

Beispiel: In den vergangenen zwei Jahrhunderten ist der Oberlauf des Rheins immer gerader geworden - Nebenarme und Biegungen wurden abgeschnitten. Je kürzer der Weg, desto wuchtiger wurden die Flutwellen. Daraus erfolgt die Notwendigkeit von Poldern. Das Wasser des Rheins strömt in alte Flussarme, in Auwälder und Wiesen, wenn nach Schneeschmelze oder starkem Regen der Fluss anschwillt. Tritt der begradigte Rhein über die Deichkrone, wird er in die Fläche geleitet. Polder sollen Energie schlucken und die Wege des Wassers verlängern. Die ganze ökologische Problematik wurzelt darin, dass wir mit den Folgen unseres ökonomischen Handelns konfrontiert werden.

Das Gleiche gilt auch für die eigene Biographie: Ich werde mit den Folgen meiner beruflichen wie privaten Handlungen konfrontiert – kann mich nicht davon lösen, sondern sie nur verwandeln. Unternehmen sind davon genauso betroffen. Die Zukunft wird permanent unternommen und wir erfreuen uns an den Ergebnissen.

Dabei machen wir uns nur selten bewusst, dass es sich hierbei um unsere in der Vergangenheit liegenden Taten handelt.

Daraus ergibt sich die Frage: Wie wird mein Handeln zutreffend? Welche Folgen wird das unternehmerische Handeln zeitigen, damit das Unternehmen weiterhin betrieben werden kann? Für das Abschätzen der Handlungsfolgen genügt die Wahrnehmung allein nicht, die richtet sich auf das Ist – das Gewordene, die von uns geschaffene Wirklichkeit. Grundlage für unser zukunftsgerichtetes, unternehmerisches Handlungsweisen sollte die Antizipation sein. Aufgrund unserer Handlungen gelangen wir zu Erfahrungen – jeder von uns, ob privat oder im beruflich-unternehmerischen Kontext. Die einzelnen Erfahrungen schichten sich ab; daraus wird Geschichte. Im Unterbewussten schichten sich die gemachten Erfahrungen ab.

Die unternehmerische Frage lautet: Bleibt es bei den gemachten Erfahrungen, orientieren wir uns an den Erfahrungen und versuchen wir diese zu tradieren, d.h. eins zu eins in die Zukunft zu reproduzieren. Die Innovation von gestern kann bereits morgen ein Hemmnis darstellen. Das ist ein auf die Dauer ein gefährliches Verhalten. Bildlich gesprochen würde man auf diese Weise rückwärts in die Zukunft schreiten. Erfahrungen sind wichtig aber nicht zukunftsweisend. Nur durch die gemeinsame Reflexion – möglichst im Dialog - können die gemachten Erfahrungen für künftige Handlungsweisen fruchtbar gemacht werden: Reflektierte Erfahrungen werden zu Fähigkeiten. Erfahrungsorientiertes Verhalten wird durch Reflexion in erkenntnisgeleitetes Handeln verwandelt.

Durch Erfahrungen und Lernen erworbenes Wissen ist wichtig – Stichwort: Wissensmanagement. Aus meiner unternehmerischen Erfahrung und Reflexion kann ich Ihnen sagen: Wissen ist wichtig. Noch wichtiger sind das Denken und die damit verbundene Möglichkeit des Erkennens, einem Erkennen, das beweglich für die Zukunft wird.

Die Aufgabe der Naturwissenschaften ist in erster Linie zu konstatieren, was sich der menschlichen Erfahrung darbietet (Empirie) – das was ist.

Im Gegensatz dazu stehen die Geisteswissenschaften – die konstatieren, was sich durch das menschliche Denken erschließen lässt (Theorie) – das was sein soll.

Das Denken über das Denken das Wichtigste – erkennendes Denken. Zur *praktischen Ausbildung des Denkens* beizutragen ist der tiefere Sinn meiner Lehrtätigkeit.

Durch das Denken werden Subjekt und Objekt, Innen- und Außenwelt, Vergangenheit und Zukunft miteinander verbunden. Im Unternehmer sein, fokussiert sich die denkerische Fähigkeit im Hinblick auf das künftig zu Unternehmende in den drei Dimensionen Natur (Materie, Technik) – Arbeit (Zeit, Seele) – Kapital (Geist, Idee).

Kleiner Tipp für Sie: Nehmen Sie Ihr Denken nicht als selbstverständlich hin, sondern versuchen Sie sich hin und wieder beim Denken zu beobachten. Sie werden verblüfft sein, in welchen Schablonen das abläuft, welche Denkgewohnheiten sich ausgebildet haben und in Ihnen unentwegt Gedanken aufblitzen. Schauen Sie sich einfach beim Denken zu, nehmen Sie Ihre Gedankengänge wahr.

Als tatkräftiger Mensch, als Unternehmer erlebt man sich gerne im Außen, im Machen, im Managen, in der Aktion, aber ungern in der Reflexion. Man gibt der Reflexion zu wenig Zeit und Raum – bis in Sitzungen der Geschäftsleitungen.

Das lernende Unternehmen lernt aber weniger aus den unterlaufenen Fehlern. Es lernt im gemeinsamen Reflektieren von erzielten Erfolgen. Das kann ein jeder auch für sich in seine persönliche Biografie einbauen – zur Gewohnheit machen, Rückschau halten auf den vergangenen Tag, wie das Zähne Putzen vor dem Ins-Bett-gehen.

Für ein Unternehmen heißt Reflektieren: Was wollten wir? Was haben wir verwirklicht? Was ist daraus erfolgt? Sind wir mit unseren Taten und Ergebnissen zufrieden? Können wir uns damit identifizieren? Können wir von unserer Arbeit ein Zeugnis ablegen?

In der Reflexion liegt Kraft für die soziale Gestaltung. Durch die Reflexion findet Entschleunigung statt. Ein probates Werkzeug, um beim Managen nicht in Hektik zu verfallen – Inne zu halten im Sinne von Eile mit Weile. Unternehmerisches Handeln besteht sowohl im Tun als auch im Lassen.

Alle unsere Erfahrungen, die von uns geschaffenen Werke, die Ressourcen und Potenziale gründen in der Vergangenheit. Nehmen wir unsere Potenziale genügend wahr? Mit Blick auf die Vergangenheit herrscht Empirie vor. Mit Blick auf die Zukunft herrscht Evidenz vor. Entrepreneurship beschäftigt sich mit Innovationen, mit dem noch zu Unternehmenden – ist immer zukunftsorientiert.

Die unternehmerische Kernfrage lautet: Wie kommen wir von der Empirie (Vergangenheit – dem Geschaffenen) zur Evidenz (Zukunft – dem Werdenden)?

*„Und umzuschaffen das Geschaffene,
Damit sich nichts zum Starren waffne,
Wirkt ewiges, lebendiges Tun.
Und was nicht war, nun will es werden
Zu reinen Sonnen, farbigen Erden;
In keinem Falle darf es ruhn.“*

J.W. v. Goethe aus: Gott und Welt # Eins und Alles

Zum Abschluss ein kleines Trainingsprogramm, um leichter zur Evidenz zu gelangen:

- warmes Interesse für eine Sache entwickeln
- sich mit der Sache vertraut machen – Einblick gewinnen
- sich mit dem Ganzen beschäftigen - Überblick gewinnen
- das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden
- das Wichtige vom Dringlichen unterscheiden

Wenn Sie diese Schritte wiederholt üben, entsteht durch diesen Trainingsprozess ein Evidenzerlebnis, d. h. die Gewissheit, die einleuchtende Erkenntnis das Richtige zu unternehmen. Dazu gehört noch das berühmte Quäntchen Glück – aber Glück hat auf Dauer nur der Tüchtige, nämlich wenn ihm seine Unternehmungen gelungen, geglückt sind.

8 Glossar

Gründerzeit - Definition, Bedeutung

Als **Gründerzeit** wird in Deutschland die Epoche nach dem Deutsch-Französischen Krieg von 1870/71 bezeichnet. Der einsetzende Aufschwung durch das Geld aus den französischen Kontributionen wurde genutzt, um den Vorsprung der anderen europäischen Nationen auf dem Gebiet der Industrialisierung aufzuholen.

Während der Beginn der Gründerzeit die mit dem wirtschaftlichen Aufschwung nach dem Deutsch-Französischen Krieg recht klar definiert ist, ist das Ende eher fließend. Einschneidendes Erlebnis für die meisten war der Gründerkrach, bei dem die künstlich aufgeblasenen Aktiengesellschaften wie Seifenblasen platzten und die Kleinanleger ihre Ersparnisse einbüßten.

Als Gründerzeit bezeichnet wird die Periode nach 1850 bis 1914, in der die österreichisch-ungarische Monarchie in mehreren Phasen wirtschaftlich modernisiert, verschiedene Regionen industrialisiert und das Staatsgebiet durch Eisenbahnen erschlossen wurde. Einen ersten Höhepunkt stellte die Zeit von 1867 bis zum Börsenkrach 1873 dar. Im Sinne des Liberalismus setzte man auf ungebremsstes Wachstum mit Banken- und Fabrikgründungen, vor allem in Form von Aktiengesellschaften. Nach Erholungsphasen 1879-83 und 1886-90 begann 1896 eine neue Epoche der Hochkonjunktur mit verbesserter Technologie und neuen Produkten (Maschinenbau, Chemie, Elektrotechnik), die bis 1914 anhielt. In der Gründerzeit wurden viele Bildungs- und Kulturbauten errichtet, Stadtbild und Ausdehnung der Städte veränderten sich innerhalb kurzer Zeit. Die Epoche war aber auch durch neue soziale Probleme gekennzeichnet.

Aus Goethes Faust II:

„Nur mit zwei Schiffen ging es fort,
Mit zwanzig sind wir nun im Port.
Was große Dinge wir getan,
Das sieht man unserer Ladung an.

Man fragt ums Was, und nicht ums Wie.
Ich müsste keine Schifffahrt kennen:
Krieg, Handel und
Piraterie, Dreieinig sind sie, nicht zu
trennen.

Da fördert nur ein rascher Griff,
Man fängt den Fisch, man fängt ein Schiff,
Man hat Gewalt, so hat man Recht.“

Aus Goethes Wilhelm Meisters Wanderjahre - nach H. C. Binswanger

Zu Adam Smiths Egoismus und der „unsichtbaren Hand“

„Gewohnheit, jugendliche Eindrücke, Achtung für Vorfahren, Abneigung gegen den Nachbarn und hunderterlei Dinge sind es, die den Besitzer starr und gegen jede Veränderung widerwillig machen. Je älter dergleichen Zustände sind, je verflochtener, je geteilter, desto schwieriger wird es das Allgemeine durchzuführen, das, indem es dem Einzelnen etwas nähme, dem Ganzen und durch Rück- und Mitwirkung auch jenem wieder unerwartet zugute käme.“ – 3. Buch, 12. Kapitel

„Jede Art von Besitz soll der Mensch festhalten, er soll sich zum Mittelpunkt machen, von dem das Gemeingut ausgehen kann; er muss Egoist sein, um nicht Egoist zu werden, zusammenhalten, damit er spenden könne.“ 1. Buch. 6. Kapitel

Dieses Postulat wird zusammengefasst in den Worten „Besitz und Gemeingut“. Die Präzisierung dieses Wortes zeigt, dass Goethe dem Streben nach Eigennutz von vornherein eine ethische Komponente einbaut: die unsichtbare Hand soll durch eine sichtbare Hand ergänzt werden! ... Was der Slogan: „Besitz und Gemeingut“ heißen soll, wird durch die Handlungsweise eines Gutsbesitzers in „Wilhelm Meister“ verdeutlicht. Dieser rechtfertigt sich, nach dem ihm vorgeworfen wurde, dass er seine Güter nicht so viel einbringe, wie sie könnten, mit folgender Erklärung:

„Das Mindere der Einnahme betrachte ich als Ausgabe, die mir Vergnügen macht, indem ich andern dadurch das Leben erleichtere; ich habe nicht einmal die Mühe, dass diese Spende durch mich durchgeht, und sich alles wieder ins gleiche setzt.“ - 1. Buch 6. Kapitel

Intrinsisch:

Von innen her, aus eigenem Antrieb durch Interesse an der Sache erfolgend, durch in der Sache liegende Anreize bedingt (Psychol.)

Evidenz:

Deutlichkeit; vollständige, überwiegende Gewissheit; einleuchtende Erkenntnis

Potenzial:

1. Leistungsfähigkeit
2. (Phys.) a) Maß für die Stärke eines Kraftfelds in einem Punkt des Raumes; b) potenzielle Energie