

Ende gut, alles gut?

Hochschulgottesdienst am 14. Januar 2001 in der Stadtpfarrkirche St. Moritz, Augsburg

Redner: Prof. Dr. Michael Feucht

Im Namen des Vaters,
und des Sohnes,
und des heiligen Geistes.
Amen.

I Einleitung

Liebe Studenten,
liebe Kollegen,
liebe Gemeinde,

ich freue mich, mit meinen Gedanken am heutigen Abend einen Beitrag zu der in diesem Wintersemester 2000/2001 neu ins Leben gerufenen Initiative der "Augsburger Hochschulgottesdienste" leisten zu dürfen. Aus diesem Grund möchte ich mich bei allen, die diese Idee entwickelt und umgesetzt haben, und ganz besonders bei Hochschulpfarrer Thomas Schwartz, der mit seiner zunächst ganz unverbindlichen Einladung dafür verantwortlich ist, dass ich heute hier stehe, recht herzlich bedanken.

Ich habe meine Ausführungen mit der Frage "Ende gut – alles gut?" überschrieben. Diese Frage kam mir in den Sinn, nachdem ich im alten Testament auf folgende Aussage des Predigers Salomo gestoßen war: "Der Ausgang einer Sache ist besser als ihr Anfang."¹

Dieser Satz machte mich nachdenklich. Unser Leben ist geprägt von immer wiederkehrenden Zyklen aus Anfängen, Aktivitäten und Geschehnissen, sowie Resultaten oder – wie es in genanntem Satz heißt – Ausgängen, also dem Ende einer Sache. Meine Wissenschaft, die Betriebswirtschaftslehre, nennt einen solchen Zyklus Prozess und ich muss Ihnen gestehen, dass ich mir zwar aus unternehmerischer Sicht durchaus schon Gedanken darüber gemacht habe, was einen "guten" Prozess, z. B. in der Produktion eines Unternehmens, charakterisiert, aber bezogen auf unser tägliches Leben war mir diese Fragestellung fremd. "Der Ausgang einer Sache ist besser als ihr Anfang" – ist es tatsächlich ausschließlich das Resultat einer Aktivität, das den menschlichen Wert einer Handlung determiniert, oder müssen nicht vielmehr Anfang und Ende, verknüpft durch die Transaktion in einem geschlossenen Wertgefüge zum Gelingen jedes Vorhabens beitragen?

Ich möchte aufbauend auf der Frage "Ende gut – alles gut?" über zwei Themenkomplexe reden. In einem ersten Schritt will ich mit Ihnen über die wünschenswerten Ziele menschlicher Aktivität nachdenken, um dann in einem zweiten Schritt aus der fehlenden Information über die Zukunft die Notwendigkeit einer planvollen Lebensgestaltung abzuleiten. Lassen Sie mich versuchen, Ihnen darzustellen, warum ein wohlgeplanter Anfang unter Berücksichtigung eines individuellen und wohlüberlegten Zielsystems nicht nur aus der Sicht des Betriebswirts einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen einer Sache beiträgt und somit erst ein guter Anfang, ein zielgerichtetes Vorgehen und ein gutes Ende in Kombination dazu führen können, dass wirklich "alles gut" ist.

Wir sehen uns heute gerne als aktive, dynamische, erfolgreiche Menschen, die dabei selbstverständlich sozial und ökologisch engagiert sind. Zur Erfüllung dieses Bildes verfolgen wir Ziele, deren Zielerreichung wir zu quantifizieren versuchen. Leicht zu quantifizieren sind hierbei materielle Zielgrößen, wobei mir direkt der Werbespruch "mein Haus, mein Auto, mein Pferd" in den Sinn kommt. Im vergangenen Jahr fragte mich ein Student im zweiten Studiensemester, welchen

Studienschwerpunkt er denn wohl am besten wählen sollte, um möglichst schnell möglichst viel Geld zu verdienen.

Ich nenne Ihnen ein weiteres Beispiel aus unserer wirtschaftlichen Realität, das meines Erachtens zeigt, welchen hohen Stellenwert materielle Ziele in unserer Gesellschaft haben. Betrachten wir die Aktienmärkte des vergangenen Jahres. Das Anlegerverhalten privater Investoren war im wesentlichen von zwei Motiven geprägt, nämlich von Habgier und von Neid. Einerseits stand da der Wunsch nach schnellem Geld ohne Arbeit und andererseits die Ansicht, "was mein Nachbar kann, kann ich auch". Daraus resultierte im Jahr 2000 ein zwar nicht ziel- aber zumindest planloses Verhalten der sogenannten Kleinanleger, die sich Lemmingen gleich in den Markt stürzten und dadurch extreme Kursentwicklungen der Werte nach oben und nach unten auslösten und verstärkten.² Konkrete Planungen oder übergeordnete langfristige Zielsetzungen waren nur selten erkennbar und wenn der eine oder andere durch Fortune, nicht durch Expertise, dennoch mit einem blauen Auge davongekommen ist, so mag er sich mit einem Seufzer der Erleichterung "Ende gut – alles gut" gedacht haben.

Erstaunlicherweise garantiert die Existenz eines Bündels von verfolgten Zielen – mögen diese auch, wie eben dargestellt, nicht immer sinnvoll oder wünschenswert sein – noch nicht ein wirklich planvolles und gesteuertes Vorgehen. Ich denke hierbei an meine Freunde bei Unternehmensberatungsgesellschaften, von denen ich höre, dass Projekte in den beratenen Unternehmen grundsätzlich unter extremem Zeitdruck gestartet werden. So kommt es, dass diese Projekte schlampig geplant beginnen und dann möglichst schnell abgewickelt werden. "Quick and dirty" nennt der Unternehmensberater diese Vorgehensweise, und er ist froh, wenn ein solches Projekt dennoch die gesetzten Ziele erreicht.

II Das menschliche Zielsystem

Ziele in den Wirtschaftswissenschaften

Lassen Sie mich die Frage betrachten, warum materielle Zielsetzungen in unserer Gesellschaft eine so große Rolle spielen.

Mein schwäbischer Landsmann Manfred Rommel³, der ehemalige Oberbürgermeister der Stadt Stuttgart, hat einmal gesagt: "Es ist gerade heute wichtig zu begreifen, dass die Summe möglichen Glückes der Menschen nicht eine Funktion des Bruttosozialprodukts in den Preisen von 1970 ist."⁴

Betrachten wir aber die Zielgrößen, mit denen unsere Politiker im Jahresrückblick die eigene Leistung und die Lebensqualität der Bürger bewerten, so stellen wir fest, dass gerade Wirtschaftswachstum, Lohn- und Gehaltsstrukturen, Inflationsrate oder Arbeitslosenquote als Maß dafür herangezogen werden, wie gut es uns geht. Nun will ich natürlich nicht sagen, dass eine niedrige Arbeitslosenquote gesamtgesellschaftlich nicht erstrebenswert sei. Nur sollten eben die nichtmateriellen Ziele, nämlich ein stabiles und glückliches Familienleben anzustreben, eine Gesellschaft, in der Freundes- und Nachbarschaftshilfe auch in den Großstädten zur Normalität zählt, in der die Bürger sich in sozialen und ökologischen Aktivitäten engagieren, wie z. B. in den Kirchen, beim Roten Kreuz, bei Umweltverbänden oder bei der freiwilligen Feuerwehr, nicht nur nachrangig erwähnt, sondern gleichwertig neben den ökonomischen Zielsetzungen angestrebt werden.

In unseren Unternehmen werden seit vielen Jahren in Befragungen die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter als erstrebenswerte Ziele angeführt.⁵ Die Zufriedenheit der Mitarbeiter eines Unternehmens und damit auch die erbrachte Arbeitsleistung wird maßgeblich von den eben genannten nichtmateriellen Faktoren, wie etwa einem stabilen sozialen Umfeld, beeinflusst. Dennoch erfolgt die tatsächliche Steuerung der Unternehmen heute im allgemeinen anhand der

"harten" Größen Umsatz, Gewinn oder (ganz modern) der Steigerung des Shareholder Value, d.h. des Wertzuwachses der Anteilseigner. In meiner beruflichen Praxis bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft musste ich mehrere Male in Unternehmen erleben, dass die Alkoholkrankheit von Mitarbeitern, manchmal sogar in mittleren Leitungsfunktionen, von den Kollegen und Vorgesetzten ignoriert wurde. Eine Fürsorgepflicht des Arbeitgebers wurde nicht wahrgenommen.

Es ist offensichtlich, dass durch das Ignorieren nichtmaterieller Bedürfnisse seitens der Unternehmen nicht nur sozialer Schaden angerichtet wird, sondern gleichzeitig auch massiver ökonomischer Schaden entsteht.⁶ Ich halte den gesellschaftlichen Werteverlust, der meines Erachtens dadurch in der Vergangenheit stattgefunden hat, für sehr gravierend. Für die Zukunft können wir alle uns nur wünschen, dass die Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung stärker wahrnehmen und mit einer Veränderung ihrer Zielsysteme den oft geforderten Wertewandel in der Gesellschaft unterstützen. Glücklicherweise sind erste erfreuliche Entwicklungen in diese Richtung zu beobachten.⁷

Menschliche Bedürfnisse als Motivatoren

Es ist sehr schwer, die Ziele unserer Existenz in Worte zu fassen. Nach welchen Auswahlkriterien legen wir Menschen unser persönliches Zielsystem fest? Ansätze von Maslow⁸ sehen die Triebkraft für das menschliche Handeln in der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, hierarchisch angeordnet in sogenannten Motivgruppen. Zunächst streben wir nach der Befriedigung unserer Grundbedürfnisse, das sind Essen, Trinken, Schlaf und Fortpflanzung. Für einen Menschen, der sich täglich Gedanken machen muss, wie es ihm gelingt, sich und seine Familie zu ernähren, bleibt kaum Raum, über weiterführende Ziele des Lebens nachzudenken. In einer solchen Situation scheint es tatsächlich angemessen, am Ende jedes Tages festzustellen, dass die Befriedigung des Bedürfnisses gelungen ist, und dann den Tag als gut verlaufen zu betrachten. Aber selbst hier darf natürlich der Zweck nicht die Mittel heiligen, darf die Notsituation nicht als Rechtfertigung dafür dienen, anderen Menschen Leid zuzufügen, müssen also zumindest Tun und Ergebnis zusammenwirken, um die Sache als gut einzuordnen.

Um wie viel mehr gilt dies für Menschen, die sich über die Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse keine Gedanken machen müssen, wie dies für die meisten unserer Mitmenschen hier in Deutschland der Fall ist. Für uns werden sogenannte Sekundärbedürfnisse wichtig. Dazu zählen materielle Sicherheitsbedürfnisse wie etwa die Absicherung der Familie, Altersvorsorge, Versorgung im Krankheitsfall –, außerdem soziale Kontakte, ein großer Freundeskreis, Zugehörigkeit zu speziellen sozialen Gruppen, ein hohes Ansehen in der Gesellschaft und auf der obersten Ebene die Selbstverwirklichung, etwa durch künstlerische oder wissenschaftliche Tätigkeit neben dem reinen Broterwerb.

In diese Motivationslehre passen sich auch die genannten nichtmateriellen Zielsetzungen gut ein, solange das Engagement für den Mitmenschen oder der bewusste Verzicht auf materielle Statussymbole in der Gesellschaft ein hohes Ansehen genießen. Leider ist aber zu beobachten, dass insbesondere Kinder und Jugendliche von ihren Eltern und ihrem sozialen Umfeld ein Wertegerüst vermittelt bekommen, in dem der Besitz von Mobiltelefonen oder teurer Markenkleidung zu gesellschaftlichem Ansehen führt, und die Selbstverwirklichung im wesentlichen aus dem Konsum kostspieliger Freizeitaktivitäten besteht.

Was charakterisiert einen guten Menschen?

Ist ein solches Wertesystem erst einmal gesellschaftlich akzeptiert, so wird es für den Menschen ungleich schwerer, die bereits besprochenen mitmenschlichen Ziele zu verfolgen, da dann ein

wahrlich uneigennütziges Verhalten gefordert ist. In den alten Wertesystemen konnte der Mensch aus dem sogenannten uneigennützigem Verhalten eben doch den persönlichen Nutzen aus der gesellschaftlichen Wertschätzung seiner Handlung ziehen. Aus dieser Überlegung rührt auch die Redensart "Tu' Gutes und rede darüber" her.

Was charakterisiert nun unabhängig vom gesellschaftlich akzeptierten Wertesystem einen guten Menschen?

Ist nur der Mensch ein guter Mensch zu nennen, der sich am Anfang einer Handlung, eines Projektes, einer Aktivität die Ziele bewusst aus einem moralischen Wertegerüst ableitet, diese Ziele mit Nachdruck verfolgt und dann am Ende zurückblicken kann und – egal wie der Ausgang seines Tuns ist – sich zumindest nichts vorwerfen muss?

Oder kann das Ergebnis der Handlung unabhängig von den tatsächlich verfolgten Zielen und eventuell auch unabhängig von der Wahl der Mittel im nachhinein das Unternommene als gut rechtfertigen?

Ich denke, dass letzteres, also die genau die Einstellung "Ende gut – alles gut" nicht zu einer zufriedenstellenden Lebensgestaltung führen kann. Ich bin der Meinung, dass sowohl das auf einem christlichen oder sonstigem moralischen Wertegerüst aufbauende persönliche Zielsystem, als auch das an diesem Gerüst ausgerichtete Handeln nötig sind, um in Verbindung mit einem zufriedenstellenden Resultat den Menschen zu einem glücklichen und mit seinem Leben zufriedenen Menschen zu machen.

III Zukunft und Unsicherheit

Unsicherheit und Risiko als Triebkraft menschlicher Aktivität

Lassen Sie mich noch einmal auf die Planung unseres Lebens oder einzelner Aktivitäten zurückkommen. Was treibt uns denn überhaupt an, gesetzte Ziele durch geplantes Handeln erreichen zu wollen? Warum gestalten Menschen ihr Leben?

Menschliche Aktivität resultiert aus dem Nichtwissen über die Zukunft. Ein vollständig sicheres Wissen über die eigene Zukunft nähme uns jeglichen Anreiz, über die notwendigerweise bekannten Aktivitäten hinaus Engagement zu entwickeln. Wohlgermerkt resultiert dies nicht aus der Vorherbestimmtheit einer uns unbekanntem Zukunft. Allein das Nichtwissen bewirkt, dass wir die Rolle, die uns selbst in der Gestaltung der Zukunft zugeteilt ist, nicht kennen, und somit ein Anreiz gegeben ist, eben doch eine Veränderung zu bewirken. Nehmen Sie an, Sie wüssten genau, was morgen passiert, und Sie wüssten auch, oder glaubten zumindest, diese Zukunft nicht ändern zu können, dann bestünde für Sie kein Anreiz, irgend eine Aktivität jenseits des Vorherbestimmten zu beginnen.

Gleichzeitig ist die Wahrnehmung der Unsicherheit der Zukunft aber auch eine notwendige Voraussetzung für die Freiheit des Menschen. Erst sie gibt uns die Möglichkeit, tatsächlich etwas zu planen und zu gestalten, eine Fähigkeit, die uns als Menschen auszeichnet.

Planung zur Steuerung des Risikos

Die Unsicherheit der Zukunft lässt sich allerdings durch eine geordnete Vorgehensweise reduzieren. Insofern kann eine planvolle Vorgehensweise bei selbem Ressourceneinsatz, etwa Einbringung derselben Arbeitskraft oder Zuwendung des selben Geldbetrags einen im Vergleich zu planlosem Handeln sehr unterschiedlichen ökonomischen oder auch gesellschaftlichen Nutzen spenden.

Daraus kann man nun ableiten, dass es für eine optimale Zielerreichung notwendig ist, sich (natürlich) nicht nur der angestrebten Ziele bewusst zu sein, sondern auch im Ablauf des Prozesses das Ziel stetig im Auge zu behalten. Der Betriebswirt nennt dieses Vorgehen Controlling. Dabei darf die Messung der Zielerreichung nicht nur punktuell etwa am Ende eines willkürlich gewählten Zeitraums erfolgen, sondern es muss eine laufende Überwachung stattfinden.

Typisch für punktuelle Betrachtungen ist die von mir so genannte "private Inventur", die im allgemeinen am Ende eines abgelaufenen Jahres erfolgt. So wie in unseren Unternehmen Bestände gezählt, Umsätze und Gewinne addiert und vielleicht, wie in den vergangenen Tagen geschehen, Gewinnwarnungen ausgesprochen werden, versuchen auch viele Menschen, das abgelaufene Jahr Revue passieren zu lassen. Insbesondere nicht erreichte Ziele werden dann häufig als sogenannte "gute Vorsätze" in das kommende Jahr hinübergenommen. Man plant, mehr Zeit für die Familie zu haben oder auch nur ganz banal, sich jetzt endlich das Rauchen abzugewöhnen.

Jedes Ende ist auch ein neuer Anfang - der Anfang als Chance

Am Beispiel der immer wiederkehrenden Jahreswechsel erkennen wir aber auch, dass jedes Ende, das vielleicht Enttäuschungen gebracht hat, gleichzeitig einen neuen Anfang darstellt. Es bietet sich uns die Möglichkeit, die eigenen Ziele zu überdenken, das Vergangene hinter uns zu lassen und das eigene Leben neu zu gestalten. Diese Möglichkeit bietet sich seit zwei Jahren sogar im privatwirtschaftlichen Bereich durch den sogenannten "privaten Konkurs"⁹, der es Menschen in materiell verzweifelter Situation unter bestimmten Umständen erlaubt, ihre Schulden hinter sich zu lassen, und einen Neuanfang zu machen.

Wir sehen also, dass die Ungewissheit der Zukunft nicht nur Risiko bedeutet, sondern insbesondere auch immer wieder neue Chancen eröffnet. Die Möglichkeit, an der Zukunft positiv mitzuwirken, sollte uns immer stärker bewusst sein, als die Angst, an der Zukunft zu scheitern. Es ist eine Frage des positiven Denkens, dass wir in dem ewig geschlossenen Zyklus von Ende und Anfang stets den Chancencharakter des Neuanfangs wahrnehmen.

Die lenkende Kraft Gottes

Als Christen begreifen wir Gott als eine lenkende Kraft im Universum, allgegenwärtig, aber insbesondere wirkend durch uns selbst. Die bisherigen Ausführungen stehen dazu keinesfalls im Widerspruch. Vielmehr dürfen wir uns als Werkzeuge sehen, deren zielgerichteter und planvoller Einsatz durchaus im Sinne der höheren Ziele ist. Wichtig ist, dass wir im oben erwähnten Sinne freie Werkzeuge sind, dass somit unsere gestalterische Freiheit, die insbesondere auch die Freiheit umfasst, Fehler zu machen, Bestandteil der höheren Ordnung ist.

Es ist keinesfalls unmoralisch, sein Handeln durch Planung zu optimieren. Und natürlich sind auch ökonomische Zielvorstellungen nicht unmoralisch, wenn sie in ein ausgeglichenes Bündel von Zielen eingebunden sind. So ist es auch zu verstehen, dass sich kirchliche Einrichtungen und andere sogenannte Non Profit-Organisationen immer häufiger professioneller Hilfe von Unternehmensberatungsgesellschaften bei der bestmöglichen Verwirklichung ihrer Ziele bedienen.

IV Fazit

Kommen wir noch einmal auf meine Ausgangsfrage zurück. Ende gut – alles gut? Ich habe Ihnen dargestellt, warum für mich nicht nur das Ergebnis menschlicher Aktivität das Maß aller Dinge sein kann und soll. Dabei habe ich mich der Hilfsmittel meiner Wissenschaft, der Betriebswirtschaftslehre, bedient und ihnen erläutert, wie zu einem gelungenen Anfang die Zielvorstellung in einem ausgewogenen System materieller und nichtmaterieller Ziele gehört und wie die aus unserer Sicht ungewisse Zukunft unser Verhalten beeinflusst.

Ich bin überzeugt, dass zu einem erfüllten Leben notwendigerweise gehört, dass unser Tun auf der Basis eines Zielsystems geschieht, dem in der einzelnen Entscheidungs- oder Handlungssituation noch Detail- oder Unterziele hinzugefügt werden müssen. Aus diesem Zielsystem leite ich Planungen für die mir ungewisse Zukunft ab. Diese Planungen müssen notwendigerweise immer wieder angepasst und verändert werden. Doch auch persönliche Schicksalsschläge sollten unser Wertegerüst nicht zum Einsturz bringen, wiewohl sie im Einzelfall die Schwerpunkte im persönlichen Zielsystem verlagern können.

Jede Existenz, jede Handlung, jede kleine menschliche Aktivität oder jeder unternehmerische Prozess ist gekennzeichnet durch einen Anfang und ein Ende. Der Anfang eines neuen Lebens birgt nicht nur Unsicherheit und Risiko, sondern vielmehr die Chance eines Menschen, zu gestalten, zu verändern, zu verbessern und Gutes zu tun. In diesem Sinne hoffe ich, dass es mir gelingen wird, meinem ungeborenen Sohn das Wertegerüst zu vermitteln, das es ihm ermöglicht, sein Leben gut und erfüllt zu leben. Ihm möchte ich meine Gedanken am heutigen Abend hier in der St. Moritzkirche widmen.

Lassen Sie mich mit dem kleinen Gedicht "Lebenszweck"¹⁰ von Eugen Roth schließen:

Ein Mensch, der schon als kleiner Christ
Weiß, wozu er geschaffen ist:
"Um Gott zu dienen hier auf Erden
Und ewig selig einst zu werden!" –
Vergißt nach manchem lieben Jahr
Dies Ziel, das doch so einfach war,
Das heißt, das einfach nur geschienen:
Denn es ist schwierig, Gott zu dienen.

Amen.

Augsburg, 14. Januar 2001
Prof. Dr. Michael Feucht
Fachbereich Betriebswirtschaft
Fachhochschule Augsburg

ANMERKUNGEN

1 Prediger 7,8

2 Der Börsenindex DAX verlor im vergangenen Jahr 7,54 % seines Wertes. Gemessen am Höchststand im März betrug das Minus sogar 19,98 %. Der NEMAX-50 am neuen Markt verlor seit seinem Höchststand am 10. März 2000 bis zum Jahresende 2000 70,38 % (Quelle: Süddeutsche Zeitung vom 2.1.2001). Seither verlor der NEMAX-50 noch einmal gut ein Viertel seines Wertes.

3 Manfred Rommel, geb. am 24. Dezember 1928, war von 1974 bis 1996 Oberbürgermeister der Stadt Stuttgart

4 So zu finden in "Manfred Rommels gesammelte Sprüche", Gefunden und herausgegeben von Ulrich Frank-Planitz, Stuttgart 1988

5 Ganz aktuell darüber der Wirtschaftsethiker Dr. Ulrich Thielemann in den VDI nachrichten vom 22. Dezember 2000. Er verweist auf drei internationale Studien aus den Jahren 1961 bis 1987, aus denen sich ergibt, dass die Aussage "Eine vernünftige Ethik ist langfristig gut fürs Geschäft" sich unter Managern und Unternehmern außerordentlich hoher Zustimmung erfreut.

6 Zumindest langfristig stimmt dem auch Thielemann zu.

7 Einzelne große multinationale Unternehmen, insbesondere aus dem amerikanischen Kulturkreis, lassen mittlerweile nicht nur ihre Umweltaktivitäten, sondern auch ihr soziales Engagement von unabhängiger Seite (i.a. von Wirtschaftsprüfungsunternehmen) beurteilen und zertifizieren.

8 Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York 1954; Erläuterungen zu verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen in der Betriebswirtschaftslehre findet man in Dieter Schneider, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, München 1987, S. 208 ff.

9 Vgl. Insolvenzordnung (zuletzt geändert am 19.12.1998), insbesondere den Achten Teil. Restschuldbefreiung (§§ 286 bis 303) und den Neunten Teil. Verbraucherinsolvenzverfahren und sonstige Kleinverfahren (§§ 304 bis 314)

10 Eugen Roth, *Ein Mensch*, München 1952