

# Leistung! Leid oder Leidenschaft?

## Ein Rückblick auf die III. Bayreuther Dialoge

STEVE HEINKE, ANNA-KATHARINA LENZ UND LYNN WAFFENSCHMIDT\*

„Wer nicht leistungsfähig ist, hat keine Chance“ – schallt es von der Tür zur Pforte. Der internationale Wettbewerb nimmt zu, der Konkurrenzdruck wird härter. Eine höhere Kapitalausstattung der Volkswirtschaften, mehr Arbeitsteilung und besseres „Humankapital“ sollen Abhilfe leisten. Doch worin liegt die Leistung die erbracht werden soll? Wie äußert sich Leistung und schließlich Effizienz von Individuen, Unternehmen und ganzen Volkswirtschaften? Ist sie auf die Bedürfnisse der Menschen abgestimmt oder wird der Mensch durch die zunehmende Leistungsorientierung seiner Selbst entfremdet?

Ist Leistung Leidenschaft oder das, was Leid erst schafft? Den Leistungsbegriff von Grund auf zu beleuchten stand im Mittelpunkt der III. Bayreuther Dialoge, die am 28. und 29. Oktober 2006 an der Universität Bayreuth stattgefunden haben.

Dieses von Studierenden des Studiengangs Philosophy & Economics initiierte und veranstaltete Symposium machte es sich zur Aufgabe, der Diskussion rund um den Begriff Leistung ein interdisziplinäres Forum zu schaffen. Namhafte Referenten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft wurden nach Bayreuth geladen, um diese Fragestellung im Rahmen von Vorträgen, Workshops, einer Podiumsdiskussion und kleineren Gesprächsrunden zusammen mit Studenten und Berufstätigen zu erörtern.

Eröffnet wurde die zweitägige Veranstaltung von Dr. h. c. *Jürgen Weber*, Aufsichtsratsvorsitzender der deutschen Lufthansa AG, mit einem Vortrag zum Thema „Leadership in Netzwerkorganisationen“. Vor dem Hintergrund seiner ehemaligen Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender zeigte er zwei Dimensionen von Leadership auf: zum einen, dass man aus einer Leidensphase mit Leidenschaft auch hochgesteckte Ziele erreichen kann, wenn man seine Mitarbeiter mit Herz und Verstand führt und zum anderen, dass Netzwerkorganisationen wie die Star Alliance nur mit Partnerschaften, die auf gleicher Augenhöhe fungieren, gut funktionieren können. Dabei sind bei beiden Dimensionen Kommunikationsfähigkeit, Offenheit und Vertrauen essentielle Bestandteile.

Den zweiten Vortrag hielt Dr. *Ursula Engelen-Kefer*, seit dreißig Jahren Mitglied im Verwaltungsrat der Internationalen Arbeitsorganisation, über die „Soziale Gestaltung der Globalisierung – Wirtschaftliche Entwicklung und Arbeit in Würde“. Sie setzte sich insbesondere mit der Rolle der internationalen Arbeitsstandards auseinander. Diese können zwar für Unternehmen ökonomisch hinderlich sein, gleichzeitig aber

---

\* Steve Heinke, Anna-Katharina Lenz und Lynn Waffenschmidt sind Studierende des Studiengangs Philosophy & Economics und waren Mitglieder des geschäftsführenden Organisationsteams der III. Bayreuther Dialoge. Universität Bayreuth, Institut für Philosophie, Universitätsstraße 30, D-95447 Bayreuth, E-Mail: [steve.heinke@googlemail.com](mailto:steve.heinke@googlemail.com), [annakatharinalenz@hotmail.com](mailto:annakatharinalenz@hotmail.com), [lynn.waffenschmidt@web.de](mailto:lynn.waffenschmidt@web.de).

haben sie einen empirisch nachgewiesenen positiven Effekt auf Kreativität und Qualität und sichern damit die Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung. Sie schloss ihren Vortrag mit einem Plädoyer für eine soziale Gestaltung der Globalisierung, damit mehr Menschen an deren positiven Aspekten teilhaben können.

Einen anderen Blick auf die Globalisierung zeigte *S. E. Toshiyuki Takano*. Der japanische Botschafter betonte in seinem Vortrag „Innovation & Achievement – Japan and Germany Facing Globalization and Demographic Change“ die Gemeinsamkeiten der ökonomischen und gesellschaftlichen Situation Deutschlands und Japans. In technologischen Innovationen sowie Veränderungen im Bildungswesen und der Arbeitswelt sieht er das Rüstzeug der beiden Länder, um den Risiken und Herausforderungen der Globalisierung erfolgreich begegnen zu können.

Daran anschließend boten sechs verschiedene Workshops die Möglichkeit, in kleineren Runden über die verschiedenen Facetten des Leistungsbegriffs zu diskutieren. Durch das neuartige Open-Space-Konzept konnten die Teilnehmer an mehreren Workshops teilnehmen und so Impulse von einer Gruppe zur Nächsten tragen.

Im von *Gabriele Böhm* (*Leiterin Innergieakademie, Schweinfurt*) geleiteten Workshop „Emotion & Leistung“ wurde derjenige Aspekt der Leistung, welcher dem rationalen Zugang verschlossen bleibt, durchleuchtet. Dabei wurde die These gestützt, dass die Macht des Individuums, durch Leidenschaft bei Anderen Gefühle zu erzeugen und auf diese Weise ungeheure Kräfte freizusetzen, oftmals unterschätzt wird.

*Matthias Thorns* (*Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände*) behandelte in seinem Workshop den Aspekt „Führung und Leistung“. Dabei kamen die Teilnehmer u. a. zum Ergebnis, dass die Leistung einer Führungsperson nicht nur über Börsenkurse, sondern auch über die Motivation der Mitarbeiter und eine sozialverträgliche und ökologisch nachhaltige Unternehmensführung definiert werden sollte.

Mit Prof. *Götz Werner* (*Gründer dm Drogerie Markt*) diskutierte man über das Thema „Gemeinschaft & Leistung“. Ohne die Initiative eines Individuums könne nichts geleistet werden, daher sei es die Aufgabe der Gemeinschaft, den Nährboden für Initiativen zu schaffen. Darüber hinaus seien Kommunikation und Transparenz in allen Bereichen entscheidend, damit nicht jeder nur für sich, sondern für die Gemeinschaft leiste.

Im Mittelpunkt des Workshops zu „Unternehmen & Leistung“ von Dr. *Wolfgang Strassl* (*Personalvorstand Münchener Rückversicherungsgesellschaft*) standen „Aspekte einer komplexen Führungsaufgabe“. Dabei zeigte er am Beispiel der Münchener Rückversicherungsgesellschaft, wie ein Unternehmen, welches sich als Leistungsgemeinschaft versteht, seine Mitarbeiter durch Wertschätzung, Vertrauen und Übertragen von Verantwortung zu Leistung anspornen kann.

*Bruno Baumann* (*Abenteurer, Schriftsteller, Filmemacher*) teilte mit den Teilnehmern seines Workshops „Individuum & Leistung“ seine Grenzerfahrungen, die er beim Durchwandern der Wüste Gobi gesammelt hatte. Er übertrug diese Erfahrungen auf das Alltagsleben und betonte, dass zwar am Anfang eines Projekts immer eine Vision stehe, jedoch bei deren Umsetzung die Qualität des jeweiligen einzelnen Schritts von Bedeutung sei.

Der von *Jürgen Fuchs* (*Unternehmer-Berater, Autor*) ausgerichtete Workshop „Gesellschaft & Leistung“ fokussierte die Beziehung zwischen Bürger und Staat in der Bundesrepublik. Dabei konstatierte er, dass „der Staat seine Bürger auffrisst“, durch seine Bevormundung also die Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen verloren geht. Jedoch sollte, frei nach John Locke, der Staat die Selbsterhaltung des Bürgers schützen und nicht, wie bei uns, die Fremderhaltung.

Der Höhepunkt des Tages, die Verleihung des II. Bayreuther Vorbildpreises, fand durch den letztjährigen Preisträger Prof. *Götz Werner* statt, der den Wanderpokal an Dr. h. c. *Jürgen Weber* übergab. Mit dem Vorbildpreis zeichnet die Auswahlkommission, bestehend aus Kuratoriumsmitgliedern des Studiengangs Philosophy & Economics, Lehrenden und Studierenden, jährlich eine Persönlichkeit aus, die ihre Macht und ihr Charisma nicht missbraucht, sondern ihre Fähigkeiten zur Verfolgung von unternehmerischen und gesellschaftspolitischen Zielen einsetzt und dabei selbst kritik- und lernfähig bleibt. Dr. h. c. *Jürgen Weber* hat es in vorbildlicher Weise geschafft, die Lufthansa bis 1997 zu globalisieren und durch die Star Alliance ihre Leistungsfähigkeit in einem stark umkämpften Markt sicherzustellen und auszubauen.

Den Nachmittag beendete Prof. Dr. *Peter Kruse*, geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH, mit seinem Vortrag „Führen ist eine Dienst-Leistung: Märkte erspüren und Menschen ermutigen“. Die Kernaussage seiner Ausführungen war, dass wir uns in unserer durch Informationstechnologie und Globalisierung immer komplexer werdenden Welt nur zurecht finden und leistungsfähig sein können, wenn wir Netzwerke bilden und kooperieren. Aufgaben von Führungskräften seien deshalb nicht nur Organisation und Coaching der Mitarbeiter, sondern Netwerkbildung und gemeinsame Sinnstiftung.

Nach einem Ortswechsel in das Markgräfliche Opernhaus zu Bayreuth fand ein interessanter Meinungsaustausch zwischen den Teilnehmern der Podiumsdiskussion, geleitet von *Andrea Kister*, Moderatorin des Bayerischen Rundfunks, statt. Die Diskutanten zogen in der Abschlussrunde ihr persönliches Fazit:

- Dr. *Wolfgang Strassk*: „Damit ein Unternehmen erfolgreich ist, muss Leistung Leidenschaft sein. Die Mitarbeiter müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren können und die Führung muss die dadurch entstandene Leistungsbereitschaft umsetzen.“
- Dr. *Ursula Engelen-Kefer*: „Hinter Leistung muss Leidenschaft stehen, aber ohne Leid ist Leidenschaft unrealistisch.“
- Prof. Dr. *Hartmut Kliemt*: „Man muss Raum für intrinsische Motivation und Selbstentfaltung schaffen und die Diskussion des Leistungsbegriffs von den Begriffen Leid und Leidenschaft befreien.“
- Dr. *Mark Wössner*: „Speziell in der Arbeitswelt bedarf es keiner Leidenschaft, sondern vernünftiger Strukturen, Maßstäbe und Ziele, um Leistung zu bringen.“

Der Samstag fand im Jagdschloss Thiergarten bei einem reichhaltigen Abendessen in entspannter Atmosphäre seinen Ausklang.

Den Sonntag eröffnete Prof. Dr. *Hartmut Kliemt* von der HfB – Business School for Finance & Management Frankfurt mit Ausführungen zu „Leistung und Grenzen des ‚Homo oeconomicus‘-Modells“. Dabei sah er „das auf dem Modell des ‚homo oeconomicus‘ aufbauende Programm der Erklärung sozialer Realität als ein degeneratives im Sinne von Lakatos“. Nach Kliemt „muss es letztendlich zu einer Rückführung der Ökonomik auf die Psychologie kommen. Insbesondere mehr Experimente werden helfen, mehr Einsichten in die Natur ökonomisch wichtiger Verhaltensweisen zu gewinnen.“

Als letzter Referent erläuterte Prof. Dr. *Götz Werner* unter dem Thema „Leisten, wer leisten will“ seine Ideen und Ansätze des bedingungslosen Grundeinkommens. Er skizzierte den Status Quo durch eine Gesellschaft arbeitsteiliger Fremdversorgung, in der immer mehr Arbeit kein produktives Profil besitzt, sondern Arbeit am Menschen ist. Die alte Logik der Einkommensmaximierung funktioniere nicht mehr, stattdessen bedürfe es der Sinnmaximierung. Deshalb sein Plädoyer für ein bedingungsloses Grundeinkommen.

Als Fazit lässt sich der wohlgemeinte Ratschlag vieler Referenten so zusammenfassen, dass es zur Leistung immer beides brauche, Leidenfähigkeit und jede Menge Leidenschaft.

Auch im nächsten Jahr wird die Universität Bayreuth und der Studiengang Philosophy & Economics im Oktober 2007 die IV. Bayreuther Dialoge veranstalten. Mehr Informationen zur Veranstaltung finden Sie unter [www.bayreuther-dialoge.de](http://www.bayreuther-dialoge.de).