

# Der Entrepreneur als ‚Hirt der Lichtung‘?

## Zum Ansatz des Unternehmensethikers Ferdinand Rohrhirsch

MARKUS PORSCHE-LUDWIG\*

*Rezension zu Ferdinand Rohrhirsch und Ludwig Paul Häußner (2007): Unternimm mit anderen. Führung als Selbstführung im unternehmerischen Mitsein, Studienhefte des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) der Universität Karlsruhe (TH), Karlsruhe: Universitätsverlag.*

Man horcht auf: ein Unternehmensethiker und Philosophieprofessor der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, der sich dem Philosophieren Martin Heideggers „verbunden fühlt“. Ihm gehe es insofern darum, „Selbstverständliches“ zu thematisieren. Hierzu hat er in letzter Zeit einige Arbeiten vorgelegt, zuletzt die hier zu besprechende, in der er wiederum seinen Grundansatz darlegt (vgl. Rohrhirsch 2002; 2005a; 2005b).

„Wer nicht nur richtige, sondern grundlegende Erkenntnisse über die Aufgaben unternehmerischen Handelns gewinnen möchte, kommt nicht umhin, die Frage nach dem Wesen des unternehmerischen Subjekts in den Mittelpunkt seiner Erkenntnisbemühungen zu stellen.“ (11)

Entsprechend geht es dem Autor im ersten Teil seiner Ausführungen um die Bedeutung des Selbstseins und die Anforderungen an seine Selbstführung „unter der zugrunde gelegten Verwiesenheit seines *Mitseins* mit den Mitarbeitern“ (11). Hierauf aufbauend wird weiter gefragt, wie unternehmerische Arbeit zu begreifen ist, wenn sie nicht „gemäß ihrem Wesen auf andere orientiert sein sollte, sondern gemäß ihrem Wesen auf andere bezogen ist“ (11). Die Prämisse Rohrhirschs besteht darin, dass der Führende der erste Geführte von und durch die Sache sein müsse. Dies setze voraus, dass – nach Heideggers Grundverfassung des menschlichen Daseins als In-der-Weltsein – sich der Führende selbst und die Mitarbeitenden in den Bezug zum Sein der jeweiligen Sache zu bringen habe.

Erst diese freie Bindung jedes Einzelnen an die Sache ermögliche, die „aus der Sache entspringende Weisung zu hören und ihr ‚gehörig‘ zu handeln“ (12). Dabei binde die Sache jeden an sie und die Handelnden gegenseitig. Zu einem „Ich“ gehöre nicht zufällig ein „Du“ und ein „Wir“. Dabei ist personaler Selbstvollzug Kommunikation mit den Anderen und der Welt (13). Wer vom Handeln des Unternehmers spreche, der spreche immer auch vom Handeln des Menschen. Dabei habe der Handelnde

---

\* Visiting Prof. Dr. habil. Markus Porsche-Ludwig, Institute of Public Administration, National Dong Hwa University, No. 1, Sec. 2, Da-Hsueh Rd., Shoufeng, 97401 Hualien, R. O. C. Taiwan, Tel.: +866-(0)3-865519, Fax: +866-(0)3-8635510, E-Mail: porsche\_ludwig@yahoo.de, Forschungsschwerpunkt: Staatswissenschaften, Praktische Philosophie, Proto-Politik, Verfassungspolitik, Normentheorie.

selbst zu erkennen und dann zu entscheiden, was für ihn – entsprechend seiner Situation, die er auch selbst ist – das jeweilige Gute sei und wie es zu verwirklichen sei. Aus der Situation und in ihr „erfährt er auch die Unverfügbarkeit des an ihn ergehenden Sollensanspruches“ (14). Sein Handeln erfolge aufgrund des Entschlusses. Er erfahre sich sodann als Angerufener, das heißt, als Sollender. Der *Handelnde selbst* ist somit das eigentliche Thema Rohrhirschs. Ausgangspunkt der Untersuchungsziele ist das *Wesen* des Menschen und damit die philosophische Frage nach dem Menschen.

Wissenschaftliche Wie-Fragen nach dem ökonomisch Handelnden („Entrepreneur“) übersehen das *Ich selbst* (16).

„In der hermeneutischen Situation *erkennt* der Mensch nicht nur, sondern *erfährt* er, dass die Art und Weise des Erkenntniszugangs nicht nur (...) den Gegenstand vorweg *bestimmt*, sondern auch ihn, den Erkennenden, in seinem Selbstverständnis *stimmt*.“ (16)

Die wissenschaftliche Frage gehe am Selbst vorbei, fokussiere den Menschen als *animal rationale*. Der Mensch sei mehr, als die Wissenschaft aus ihm mache. Entsprechend handelten auch die Personalverantwortlichen, denen es nicht um den Menschen, sondern nur um „Funktionen“ gehe.

„Wer wissen will, wie Menschen ‚ticken‘, damit sie mehr motiviert werden können, kann auf eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildungsindustrie setzen, die, täglich neu, Erkenntnisse und praktikable Umsetzungen generiert und zum Konsum anbietet.“ (20)

Statt auf Beweise setzt Rohrhirsch auf die „Wesensfrage des Menschen“: er will „verstehen“. Hier folgt er dem bekannten Heideggerschen Diktum: „Wissenschaft denkt nicht“. Entsprechend müssen stets die fachwissenschaftlichen Grundbegriffe in Frage gestellt werden, um initiativ bleiben zu können. Somit müsse auch dem Unternehmer permanent die Sinnfrage gestellt werden, was dann ebenfalls zu Hinterfragungen veranlasse. Ein Mehr an Wissen führe nicht auch zu einem Mehr an Handeln. Entscheidend sei die Existenz des Menschen, die nicht durch abstrakte wissenschaftliche Subjekt-Objekt-Schemata in den Blick zu bekommen sei, das sei hier gewisser Massen unsachlich.

Heute gehe es bei der Wahrheitsfrage um Gewissheit, die unverfügbare Offenheit des Seienden (aletheia) spiele keine Rolle mehr.

„Wer dem Geßlerhut der Berechenbarkeit seine Relevanz verweigert, wird mit dem Verlust seiner gesellschaftlichen Relevanz bestraft.“ (26)

„Nutzen“ bestimme nur noch die wissenschaftliche Wertigkeit. Entsprechend werde auch der Entrepreneur selbst und in seiner Verwiesenheit auf Andere rein rational betrachtet (Ziel: Schneller-Weiter-Größer-Mehr) und könne somit nie zu einem „Realträumer“ und damit verbunden „Wirklichkeitsverwandler“ werden. Dem setzt Rohrhirsch nunmehr Heideggers „anderen Anfang“ entgegen, wie ihn dieser gerade in seiner Hölderlin-Interpretation vollzogen hat.

„In Bezug auf Hölderlin bestimmt Heidegger den Traum als ein eigentümliches *Zwischen*. Dieses Zwischen ist der Ort, inmitten von Sein und Nichtsein, der das Mögliche real und das Wirkliche ideal werden lässt.“ (29)

Demgegenüber sei das „Vorhandene“ kein Maßgebendes für den Entrepreneur. Er habe zwar im Gegenwärtigen seinen Stand, sei in ihm aber nicht verwurzelt. Er schaffe an der Verwirklichung des Möglichen und bilde dadurch das Vorhandene um und hebe es sodann auf. Das Vorhandene ist, so der Autor, nur der Ausgangspunkt für das Gestalten.

Die damit in Verbindung stehenden Ideale seien nichts Subjektives, sie seien immer schon vorweg. Damit komme dem Entrepreneur „Macht“ zu, allerdings nicht im Sinne eines „mächtigen Machers“.

„Das Ideale ist das Anfängliche, das über den Entrepreneur hinaus- und vorgegworfen ist und in dessen Wurf der Entrepreneur verankert ist. Das Ideale ist seine Sendung, die er als seine Bestimmung erfährt und ihn so bestimmt. Diese Bestimmung ist seine Zukunft, die er in seiner Antwort auf den Ruf als personalen Entwurf gestaltet und als Berufung *erleidet* und ihn so auch zur Leidenschaft für seine Sache fähig werden lässt.“ (31)

Diese Selbstführung als Aufgabe stelle sich nur einem geschichtlichen Wesen. Hier spiele der „Gewissensruf“ eine wesentliche Rolle, der immer wieder zum Selbstseinwollen führe. Entsprechend diesem Leitgedanken werde ein Entrepreneur dem Mitsein seiner Mitarbeiter nur dann gerecht, wenn er dafür Sorge trage, deren Mitarbeit so zu gestalten, dass „in dieser deren Selbstentfaltungs- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten gefördert werden“ (32). Dies führe zur „Person“ als „das *Mebr* gegenüber dem empirisch beobachtbaren und kategorisierbaren Menschen“ (32). Sie bezeichne die Würde und Unverfügbarkeit des Menschen, womit das Selbst des Menschen in den Blick komme. Die Besonderheit des Führenden sieht der Autor nunmehr darin, dass dieser den „rechten Augenblick“ sehe,

„den er initiatorisch nutzt, indem er für die Sache wirbt, die er (schon) sieht, damit er sie mit Mitstreitern verwirklichen kann (...). Wo sich Menschen eigentlich ergreifen, geschieht Verwandlung der Welt. Das ist möglich, weil das Wesen des Menschen als ein In-der-Welt-sein zu begreifen ist“ (32f.).

Es sei gerade das Alltägliche, in dem sich vor diesem Hintergrund die Besonderheit des Menschen zeige, im In-der-Welt-sein und Mitsein. Dabei soll das Faktum Mensch

„*an ihm selbst*, in seinem Was-sein, Dass-sein, So-sein und Wahrsein aufgedeckt und verstanden werden (...). Wie ist die Sachheit, das Wesen, die ‚idea‘ des Menschen zu begreifen, wenn er sich stets als einer erfährt, der sich selbst nicht genau ist, das heißt (...) auf andere verwiesen ist?“ (34f.)

Das Wesen des Menschen liegt nach Auffassung Rohrhirschs in seiner Existenz und Je-meinigkeit. Sein Wesen bestehe demnach darin, zu sein. „Da-sein ist je seine Möglichkeit (...)“ (Heidegger 1927/1993: 42) Das menschliche Wesen ist demnach aus der Perspektive anderen Vorhandenseins „abgründig“ und „grundlos“. Dieses Abgründige zeige sich in der „Angst“. Flucht vor ihr ist Flucht vor dem eigenen Selbst. Hierzu gehöre auch die Endlichkeit des Menschen. Wer sie bekämpfe, der bekämpfe den Menschen selbst. Die Konsequenz in einer Unternehmenskultur sei dabei „Aktivismus“, da die Furcht das Regiment übernommen habe. Das Scheitern werde hier ausgeblendet. Un-menschlichkeit sei die Folge.

Nur weil der Mensch im Grunde frei sei, erkenne und erfahre er sich in den Begrenzungen seines faktischen Daseins. Daher habe der Mensch zu wählen und sich an diese Wahl zu binden. Dabei komme es nicht auf die Zahl von Möglichkeiten an. Die Grundweise der Existenz des Menschen sei die Sorge als Modus, „der das *Wie* des Umgehens des Daseins mit sich, mit anderen und der Welt beschreibt“ (39). In Bezug auf das Mitsein des Anderen spreche man von „Fürsorge“ als Weise des Mitseins. Hier komme es darauf an, dem Anderen (Mitarbeiter) zu seinem Sein zu verhelfen, nicht ihm Aufgaben abzunehmen und ihn dadurch gewisser Massen zu entmündigen („vorausspringende Fürsorge“). Deshalb habe es auch in Ausbildung und Fortbildung immer um die Existenz des Menschen zu gehen als Herausbildung der Person. Weitergehend betont der Verfasser auch die Bedeutung von Sprache und Leiblichkeit für das Selbst- und Mitsein. So seien Gefühle keine bloß inneren psychischen Erlebnisse, sondern eine Grundweise zu sein. Es sei wichtig, dem know how auf den Grund zu kommen. Der Grund dafür, dass dem Menschen überhaupt Seiendes begegnen könne, sei seine Offenheit und Unabgeschlossenheit. Der Sprache komme die Aufgabe zu, im Mitsein die Welt miteinander zu teilen, denn die Welt sei nie da, sie konstituiere sich vielmehr erst durch die Sprache. Informationen dienten so dazu, den Anderen in den Bezugsbereich der Sprache zu bringen. So minimiere sich Kommunikation. Da für die Sprache auch die Leiblichkeit wichtig sei, ist für den Autor Lernen nicht Informationsvermittlung, sondern Aus-Bildung von Fertigkeiten und Haltungen. Ein wenig pathetisch beschließt Rohrhirsch seinen Beitrag:

„Entrepreneure im Sinne von Realträumern haben begriffen, dass es nicht darum geht die Welt zum *Kunstwerk zu machen*, sondern das Kunstwerk Welt zur Offenbarung zu bringen.“ (46)

Was Rohrhirsch im Sichtfeld des Entrepreneurs richtig erkennt ist, dass der Möglichkeitsraum des Daseins per Ge-stell reduziert wird. Seine Frage ist demnach aus der Perspektive der Spätphilosophie Heideggers, die bekanntlich kein Abfall von „Sein und Zeit“ (Heidegger 1927/1993) darstellt, an diesem Frühwerk orientiert sich der Autor vor allem, sondern ein tieferes Eindringen in die Seinsfrage impliziert: Wie kann Entfremdung als Seinsverlassenheit aufgehoben werden? Die Antwort hätte mit Heidegger zu lauten: Der *Wille* muss umgangen werden, da sonst der Mensch sukzessive verantwortungslos wird. Das Sein und damit das Nichts hat im Zentrum zu stehen („Gelassenheitsdenken“). Da ein Bezug zum Nichts hergestellt werden muss, tritt Verantwortung ein. Der Mensch wird unmittelbar vom Nichts angesprochen. Es wird ihm hierdurch gezeigt, wie er sich zu verhalten hat (= Ethik). Heute aber steht das Zustellen des Nichts im Vordergrund, also Metaphysik als „Aufstand gegen das Nichts“. Es bedarf somit der Offenheit in Form des Sein-lassens. Die Offenheit muss permanent gesucht werden. So muss das Warten auf ein Kommendes vorbereitet werden. Das heißt aber nicht, dass bis in alle Ewigkeit zu warten ist, sondern nur, dass auf neue Wege gemäß des An-spruchs des Logos zu warten ist, dass kein Aktionismus hilft. Es hilft so kein heutiges „Vergleichen“, das sich überall auftut. Nur die Orte existieren, von denen her die Zusammenhänge erschlossen werden müssen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, die Heidegger (1961: 379f.) expliziert:

„(...) Der Standortcharakter als wesentliche und unumgängliche Mitgift jeder Philosophie wird nicht dadurch seiner vermeintlichen und gefürchteten Schädlichkeit und Gefährlichkeit behoben, dass man ihn leugnet und verleugnet, sondern nur so, dass man den Standortcharakter auf sein ursprüngliches Wesen und seine Notwendigkeit hin durchdenkt und begreift, d. h. die Frage nach dem Wesen der Wahrheit und des Daseins des Menschen von Grund aus neu stellt und beantwortet“.

Daraus folgt: Die Auseinandersetzung muss ursprünglich sein, sie darf nicht verschlossen stattfinden, d. h. es muss ein schöpferisches Übersteigen des jeweils Erreichten stattfinden. Es kann sich damit aber nicht um eine „Methode“ handeln, da diese noch zu technisch verfährt, sondern nur um einen „Weg“. Es ist demnach permanent beim Verbergungs- und Entbergungsgeschehen anzusetzen: Notwendig ist eine ursprüngliche Bewegung. Auf diese Weise erfolgt das Erschließen des „Naturrechts“, bei dem es sich nicht um Normsetzung im herkömmlichen Sinne handelt, also um Setzungen von gleichsam über den Menschen schwebenden Normen, sondern in dem Sinne:

„Das Ereignis ist *das* Gesetz, insofern es die Sterblichen in das Ereignen zu ihrem Wesen versammelt und darin hält“ (Heidegger 1985: 248).

„Der Mensch ist der Hüter der Lichtung, des Ereignisses. Er ist nicht die Lichtung selber, ist nicht die ganze Lichtung, ist nicht identisch mit der ganzen Lichtung als solcher. Aber als ekstatisch in die Lichtung Hinausstehender ist er wesensmäßig selbst gelichtet und als ausgezeichnet Gelichtetes der Lichtung als ganzer und als solcher angehörig, zugehörig, ihr verneigt. Das Gebrauchsein des Daseins als Hirt der Lichtung ist eine ausgezeichnete Weise der Zugehörigkeit zur Lichtung.“ (Heidegger 1994: 223)

Nur so kann eine Humanisierung der (Unternehmens-)Welt erfolgen. Warum? Nur so ist es möglich, in einer Gesellschaft existente Grundstrukturen und ihr Realitätsprinzip durchschau- und bewertbar zu machen. Denn nur durch das Sichtbarmachen des *Gesamtzusammenhangs*, ausgehend vom Sein, d. h. als Da-sein, können sich Grundstrukturen zeigen und bewerten.

Das Ge-stell, in dem auch der Entrepreneur fest-gestellt ist, ist durchsichtig zu machen anhand der Grundstrukturen. Erst dann hat man es mit dem Möglichkeitsraum zu tun. Es muss darum gehen, und das ist eine gesellschaftliche/politische und sozialwissenschaftliche Aufgabe, den Freiheitsraum des Menschen und damit des Entrepreneurs zu öffnen, dass dieser sich erst wieder in aller Offenheit – *an-fänglich* – ansprechen lassen kann. Es ist daseinsanalytisch zu fokussieren, was das heutige industriell-wissenschaftlich-technische Zeitalter für das Dasein bedeutet, es gilt also die „technischen“ Zusammenhänge zu begreifen. Nur dann kommt man zu dem, was Heidegger formuliert: „Der höchste An-spruch des Menschen ist die Ethik“ (Heidegger 1994: 273). Hierzu bedarf es der Auseinandersetzung mit Wissenschafts- und Philosophiegeschichte. Das ist der radikalere Ansatz Heideggers. Wenn man ihn, wie Rohrhirsch, nicht berücksichtigt, dann rechnet man auf der ontischen Ebene herum. Rohrhirschs Versuch ist daher de facto philosophische Anthropologie, die als solche durchaus viel Richtiges und Erhellendes entfaltet. Heidegger unternehmensethisch zu bemühen

kann, wie durch den Rezensenten angedeutet, fruchtbar sein. Es bedarf aber eines viel längeren Weges. Welcher Entrepreneur möchte diesen gehen?

## Literaturverzeichnis

- Heidegger, M.* (1961): Nietzsche: Erster Band, Pfullingen: Neske.
- Heidegger, M.* (1985): Gesamtausgabe Band 12: Unterwegs zur Sprache, herausgegeben von F.-W. v. Herrmann, Frankfurt a. M.: Klostermann.
- Heidegger, M.* (1927/1993): Sein und Zeit, 17. Aufl., Tübingen: Niemeyer.
- Heidegger, M.* (1994): Zollikoner Seminare, herausgegeben von M. Boss, 2. Aufl., Frankfurt a. M.: Klostermann.
- Robrhirsch, F.* (2002): Führen durch Persönlichkeit: Abschied von der Führungstechnik, Wiesbaden: Gabler.
- Robrhirsch, F.* (2005a): Erfolg. Ethik. Sinn: Faktoren einer nachhaltigen Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung, Schriften des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) an der Universität Karlsruhe (TH), Band 13, Karlsruhe: Universitätsverlag.
- Robrhirsch, F.* (2005b): Unternimm dich selbst: Zur Bedeutung sinnorientierter Selbstführung des Unternehmers, Studienhefte des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) an der Universität Karlsruhe (TH), Heft 1, Karlsruhe: Universitätsverlag.