

Du mußt bei Dir sein

- **Freiheit oder Herrschaft der Agenda**
- **Freiheit oder wer nur noch funktioniert**
- **Der Job als Freiheitsprojekt**



Überblick

**Diese absolutum-Ausgabe sollte Sie besonders interessieren,
wenn Ihre Agenda Ihr Leben diktiert.**

Lesen Sie:

Du mußt bei Dir sein

Vorwort	3
1. Easy Rider	4
2. Hegel: Frei ist, wer bei sich ist	5
3. Keine Schöngesterei	6
4. Der Anfang der Selbstentfremdung	7
5. Das Ende der Selbstentfremdung	8
6. Selbstverwirklichung als Versöhnung mit sich und der Welt	9
7. Die endgültige Frage	10
8. Der Bild-Selbstcheck	11
9. Schlüsselwörter	12
10. Das wichtige Buch zum Thema	12
11. Das Zitat zum Thema	12
12. Leserdienst	13

Vorwort

Top-Manager pflegen eines einzuräumen: daß Macht und Freiheit sich widersprechen, daß sie Sklave ihrer Agenda sind, daß sie nichts als Repräsentation ihrer Institution sind und nicht viel außerdem. Was kann **Freiheit** im Management sein?

Die **absolutum**-Ausgabe, die Sie in Händen halten, stellt sich dieser Frage im Rückgriff auf die vielleicht bedeutendste Freiheitsphilosophie, welche das abendländische Denken hinsichtlich Liberalismus, Individualismus und Pragmatismus befruchtet hat.

Basel, im Mai 2011



Dr. phil. Manuel Bachmann



1. Easy Rider

Wyatt und Billy fahren der blendenden Sonne entgegen, eins mit sich und ihren Maschinen. *Easy Rider* macht anschaulich, worin Freiheit besteht. Man füllt den Tank. Man hat keinen Plan. Man ist unterwegs. Man muß niemals zurück. Niemand ruft an. In einer Schlüsselszene betrachtet der von *Peter Fonda* gespielte Wyatt seine Armbanduhr – um sie in den Sand zu werfen und weiterzufahren. Das einzige, was die Freiheit trübt: irgendwo lauert Gefahr.

Diese Freiheit, materialisiert in einem verchromten Motorrad, immer weiter nach Westen rollend, veranschaulicht eine **Sehnsucht**, von der wir alle irgendwann einmal ergriffen werden. Und diese Freiheit findet ihr brutales Gegenteil in der **Agenda** unseres Jobs. Wir sind gebucht, über Monate hinaus, verpflichtet durch unsere Verantwortung, gequält von unserer Mailbox, wohlwissend, daß wir am Ende der Woche auch nach sechzig, siebzig Arbeitsstunden niemals fertig sind. Obwohl wir unseren Job lieben, träumen wir von der Freiheit, die uns die kurzen Unterbrüche suggerieren. Wir kultivieren die **kleine Flucht** – in die Familie, in den Sport, in den Rauch einer Zigarre.

Wir alle wissen, daß nachher die Dringlichkeiten wieder die Herrschaft übernehmen – unerbittlich. Und wir wissen sehr wohl, daß die Freiheit, in die wir nur kurz flüchten können, natürlich gar keine Freiheit ist. Das weiß auch der CEO der *Crédit Suisse*, *Brady Dougan*, wenn er im Interview davon spricht, er würde seine karg bemessene Freizeit mit einsamem Laufen über lange Distanzen verbringen, er könne sich dabei am besten »konzentrieren«.

Ganz ähnlich ahnt Wyatt in *Easy Rider*, daß auch er die Freiheit nicht findet. Am Lagerfeuer bezeichnet er sich und Billy als »Blindgänger«.

Wir kultivieren die kleine Flucht – in die Familie, in den Sport, in den Rauch einer Zigarre.

Vielleicht kann man daraus den Schluß ziehen: Es gibt, wenn überhaupt, nur eine Freiheit, eine Freiheit **innerhalb** der Verpflichtung, nicht außerhalb, nicht als Auszeit, nicht als Flucht. Sie nötigt uns nicht, zum Aussteiger zu werden. Ihre Formel ist viel einfacher: *Du bist frei, wenn Du bei Dir bist.*

2. Hegel: Frei ist, wer bei sich ist

Mit dieser Formel ist einer der bedeutendsten Freiheitsbegriffe gefaßt, welche in der Philosophie entwickelt wurden. *G. W. F. Hegel*, der die Philosophie als »Wissenschaft von der Freiheit« bezeichnete, war es, der das **Beisichsein** als eigentliche Freiheit erkannt hat. Solche Freiheit verstehen wir intuitiv, wenn wir sagen: *Endlich habe ich zu mir selbst gefunden.* Oder: *Sein Leben ist hart, aber er ist ganz bei sich.* Inwiefern ist das Freiheit? *Habe ich zu mir selbst gefunden, habe ich mich von allem befreit, das zwischen mir und meinem Selbst stand.* Und: *Wer bei sich ist, der wünscht sich kein anderes Leben, so hart es auch sein mag.* Meines Erachtens ist es diese Freiheit, die wir für unser Leben, unsere Ziele, unsere Arbeit einfordern können und auch einfordern sollen, keine andere. Umso wichtiger ist ein angemessenes Verständnis dessen, was »Beisichsein« bedeutet.

Als erstes stellt sich die Frage: Wer ist bei sich? Und wer ist es nicht? Wer **bereut**, war nicht bei sich. Wer sich am Morgen im Spiegel nicht mehr **wiedererkennen** will, ist nicht bei sich. Wer nur auf **andere** hört und alle Erwartungen erfüllen will, wird nicht zu sich finden. So lautet die erste Antwort: *Bei sich ist, wer das Seine tut, also das, was er ist.* Für das genau sieht er sich bestimmt, für das genau entscheidet er sich, und zwar aus einem einzigen Grund: *weil es ihm entspricht.*

**Du bist frei, wenn
Du bei Dir bist.**

3. Keine Schöngesterei

Weshalb soll man bei sich sein? Ist ein solches Freiheitsverständnis nicht Schöngesterei, auf die man besser verzichtet? Man könnte einwenden: *Es ist mir egal, ob ich bei mir oder sonst wo bin, Hauptsache, ich bin erfolgreich.*

Nun, ein solcher Einwand könnte nur eines nahelegen: daß derjenige, der ihn vorbringt, nicht bei sich ist. Denn man muß genauer lesen: *Frei ist, wer verwirklicht, was ihm entspricht.* Anders gesagt: Wer sich befreit, tut den ersten Schritt zur **Selbstverwirklichung**. Er kommt zu sich. Er wird das, was er **selbst ist**.

Deshalb **wollen** wir frei sein. Sklave zu sein, entspricht dem Menschen nicht. Wer sich im Job versklaven läßt, wird entmenschlicht – im übrigen kein seltener Zustand, sind doch viele nichts als Lakaien in einer organisationalen Hierarchie. Um im System der Macht zu überleben, gibt man **Individualismus** und **eigene Meinung** auf. In diesem Fall ist man zweifelsohne **unfrei**. Man geht in den Erwartungen von oben, in den Gelegenheiten, in der ständigen Anpassung auf.

Solchen Menschen sieht man es an, daß sie nicht bei sich sind. Sie wirken blaß und austauschbar, äußerlich begeistert und zugleich unverbindlich und suchen immerzu den geringsten Widerstand. Und irgendwann werden sie ausgetauscht, weil sie nicht mehr ins System passen. Dann sind sie damit konfrontiert, daß es keinen Erfolg gibt, für den die Freiheit zu opfern sich lohnt.

Deshalb ist Hegels Verknüpfung von **Selbst** und **Freiheit** ernst zu nehmen: Wer sich in Abhängigkeiten begibt, die ihm selbst widersprechen, der geht irgendwie zugrunde. Dieser Zustand ist erreicht, wenn man von sich sagen muß: *Ich weiß nicht mehr, wer ich bin, ich*

**Frei ist, wer
verwirklicht, was
ihm entspricht.**

fühle mich nicht mehr, ich funktioniere nur noch. Und laut Hegel ist dieser Zustand eigentlich gar kein Zustand, sondern ein schleichender **Prozeß**, den ich erst im **Rückblick** erkenne. Ich erkenne, daß ich mir selbst **fremd** geworden bin.

4. Der Anfang der Selbstentfremdung

Wann setzt der Prozeß der Selbstentfremdung ein? Er beginnt mit dem **Empfinden**, daß das, was ich bin, **außer mir** liegt: in der Bestnote im Studium, im wachsenden Vermögen, in der Vernetzung mit Mächtigen und Prominenten, in meiner beruflichen Position, in meiner Reputation. Er verstärkt sich mit der **vermeintlichen Erkenntnis**, daß ich das, was ich bin, nur verwirklichen kann, wenn ich meine Individualität **aufgebe** und mich an die Wirklichkeit vollständig **anpasse**. Diese Selbstentfremdung wird aber nicht nur von denjenigen erlebt, welche das akzeptieren – Hegel nennt dies »edelmütiges Bewußtsein« –, sondern auch von denen, die sich dagegen wehren und sich der Anpassung verweigern – von Hegel als »niederträchtiges Bewußtsein« bezeichnet. Beide, sowohl die Anpasser wie die Aussteiger, erleben die Selbstentfremdung – die Anpasser gehen **innerlich** zugrunde, die Aussteiger **äußerlich** – als »Blindgänger«, wie sie sich in *Easy Rider* selbst bezeichnen, die schließlich erschossen werden.

Es ist nun äußerst wichtig festzuhalten, daß Selbstentfremdung nach Hegel ein Prozeß ist, der **unsere Zeit** charakterisiert. Er ist notwendig. Wir **können** uns ihm gar **nicht entziehen**. Gerade im Management wird es kaum möglich sein, sich selbst völlig unabhängig von Äußerlichem zu definieren, unabhängig von der Institution, vom Salär, vom zugesprochenen »Leistungsausweis«, von Statussymbolen und Pauschalspesen.

**Sowohl die Anpasser
wie die Aussteiger
erleben die
Selbstentfremdung.**

Allerdings **darf** man **nicht** in der Selbstentfremdung **verbleiben**. Man muß erkennen, daß der Entfremdungsprozeß **zugleich** die Bedingungen schafft, die ihn zu **überwinden** erlauben. Diese Erkenntnis zu ermöglichen, ist der große und beeindruckende **Optimismus** der Hegelschen Philosophie.

5. Das Ende der Selbstentfremdung

Wo ist ein Ende der Selbstentfremdung in Sicht? Um es gleich auf den Punkt zu bringen, auf den es Hegel ankommt: Die Selbstentfremdung überwindet, wer auf den Ausstieg aus **innerer Überzeugung** *verzichtet*. Das bedeutet im Gegenzug: Wer sich nur aus **Selbstsucht** anpaßt, der wird die Selbstentfremdung nicht mehr rückgängig machen können.

Wie ist das zu verstehen? Im Grunde genommen steht dahinter ein ganz einfacher, klarer Gedanke: Wer sich einbringt, Verantwortung übernimmt und auf die Easy-Rider-Freiheit verzichtet, weil er darin sich selbst sieht, der wird eine neue Freiheit gewinnen. Denn er wird, indem was er tut, immer das *Ideal seiner selbst* sehen – der überfüllten Agenda, dem unerträglichen Erfolgsdruck, dem nie schweigenden i-phone unerachtet. Welche innere Überzeugung hinter diesem Verzicht auf Ausstieg steht, ist nach Hegel philosophisch nicht vorzugeben. Es kommt allein darauf an, **daß** eine innere Überzeugung mich vorwärts treibt.

Dabei besteht nach Hegel – und das ist die erstaunliche Wendung seiner Versöhnungsdiagnostik – zwischen Ideal und Selbstsucht kein unauflöslicher Gegensatz. In der Selbstverwirklichung verstärkt die Befriedigung meiner selbstsüchtigen Bedürfnisse die Energie, das Ideal zu verwirklichen. Es kommt allein darauf an, daß es **nicht ausschließlich** die Selbstsucht ist, die mich vorwärts treibt.

Wer Verantwortung übernimmt und auf die Easy-Rider-Freiheit verzichtet, weil er darin sich selbst sieht, der wird eine neue Freiheit gewinnen.

6. Selbstverwirklichung als Versöhnung mit sich und der Welt

Hegel verbindet mit seinem Ansatz Liberalismus und das moralische Projekt der Aufklärung mit einem Denken, das Individualismus und Gemeinschaft nicht mehr entgegensetzt. Er denkt über eine in Regeln gegossene Ethik der Freiheit hinaus: Wer bei sich ist, hat Ethik genug. Wahre Selbstverwirklichung ist nichts Unmoralisches, nichts, das ethisch verwerflich wäre. Indessen, inwiefern läuft sie nicht auf Egoismus, Narzissmus, Hedonismus hinaus? Mein Selbst ist das moralische Ziel: *zu mir zu kommen*.

Die Selbstverwirklichung, die immer auch eine egoistische Komponente hat, integriert den Egoismus, benutzt ihn als Energiequelle, muß so nicht mehr gegen ihn ankämpfen, aber desillusioniert ihn zugleich, erkennt seine Gefahr für die Freiheit, wenn er zum einzigen Prinzip wird. So gibt es zweierlei Selbstverwirklichung: Reiner **Egoismus, Narzissmus, Hedonismus** einerseits und die **wahre Selbstverwirklichung** andererseits.

Worin besteht die erwähnte Gefahr? Im reinen Egoismus bin ich nicht mehr frei, sondern ich unterstelle mich der Herrschaft der Selbstsucht. Das Wort drückt mit dem Begriff »Sucht« diese Abhängigkeit sehr treffend aus. Bin ich **ausschließlich** selbstsüchtig, bin ich **nicht** bei mir. Mein wahres Selbst bedarf der **Gemeinschaft**, der **Anpassung**, der **Übernahme von Verantwortung** und schließlich der **Anerkennung** durch andere. Insofern will mein Selbst **mehr**, als nur egoistisch zu sein. Entscheidend ist jetzt allein, daß **ich** diesen Willen **meines Selbst** auch tatsächlich will. Hegel nennt dies den »Willen, der sich selbst will«. Will ich, was ich eigentlich will, bin ich bei mir und damit frei.

Wer bei sich ist,
ist mit sich und der
Welt versöhnt.

Diese Freiheitsphilosophie vermag mehr als die Freiheitsidee, die in *Easy Rider* in all ihrer Widersprüchlichkeit dargestellt wird. Wer bei sich ist, gerät nicht mehr in einen Gegensatz zur Gesellschaft und auch nicht mehr in einen Gegensatz zu seinen eigenen Bedürfnissen. Selbstverwirklichung, Zusichkommen, ist, *sich mit sich und der Welt zu versöhnen*.

7. Die endgültige Frage

Damit wird die Aussicht auf die wirkliche Freiheit freigeräumt – wirkliche Freiheit in dem Sinne, daß sich uns eine **realistische Freiheit** anbietet, eine Freiheit, die nicht außerhalb unserer alltäglichen Realitäten gesucht werden muß und die sich im Alltag realisieren läßt.

Hegels Freiheitsdefinition gipfelt denn auch darin, daß es nicht nur darum geht, »bei sich zu sein«, sondern »bei sich zu sein **im anderen**«. Das Andere ist alles das, was nicht *Ich* bin: Job, Chef, Kunden, Termine, Probleme, Konkurrenz und Widerstände. Ich bin in allem diesem anderen bei mir, wenn ich in meiner Arbeit, in meinen Projekten, in meinem täglichen Kampf um Überleben, Anerkennung und Genuß an der Verwirklichung meines Selbst arbeite. Denn alles, was mir **widerfährt**, alles, das ich **aushalten** muß, ist in diesem Fall ein *Teil meiner freien Selbstverwirklichung*. In diesem Anderen, das zuerst nicht ich selbst bin, das meine Freiheit zu bedrohen scheint, finde ich **mich**. Und ich *bleibe bei mir, weil mir nichts mehr begegnet, das ich nicht als Teil meines Freiheitsprojektes verstehen kann*. So erkennen wir die Umriss einer monumentalen Freiheit: Wer bei sich ist, der verwirklicht sich in allem, das er tut. So entscheidet sich die eigene Freiheit endgültig an der Frage: *Bist Du bei Dir?*

* * *

**Wer bei sich ist, der
verwirklicht sich in
allem, das er tut.**

8. Der Bild-Selbstcheck



Der polnische Reiter, 1655, von Schülern ausgeführte Skizze von Rembrandt.

1. Beurteilen Sie die Situation im Bild:

Wohin lenkt der Reiter das Pferd und wohin blickt er?

Inwiefern ist er bei sich?

2. Beziehen das Bild auf Ihre aktuelle Situation:

Sind Sie in dem, was sie täglich tun, bei sich?

9. Schlüsselwörter

Agenda, Anerkennung, Anpasser, Aussteiger, Befreiung, Blindgänger, Brady Dougan, Easy Rider, Erfolg, Peter Fonda, Freiheit, G. W. F. Hegel, Herrschaft, Hierarchie, Ideal, Kampf, Lakaie, Machtsystem, Moralität, Optimismus, Rembrandt, Selbst, Selbstentfremdung, Selbstsucht, Selbstverwirklichung, Statussymbol, Versklavung, Versöhnungsdialektik

10. Das wichtige Buch zum Thema

Peter Lehmann: Manager – Menschen. Philosophie, Text, Fragmente, Bern 2011, 112 S.

Dieses Buch ist eine Innovation: es bietet eine Art philosophischer Managerpoesie. In der tiefgründigen Schärfe kürzester Wortfragmente führt es den Leser an die endgültige Frage: Bist Du bei Dir in Deinem Managementjob? Oder hast Du aufgehört, Mensch zu sein?

11. Das Zitat zum Thema

»Kein positives Werk noch Tat kann die allgemeine Freiheit hervorbringen.«

G. W. F. Hegel: Phänomenologie des Geistes, 1807

12. Leserdienst

Das e-Magazin **absolutum** ist nur im Abonnement erhältlich und einfach gegen Rechnung bestellbar auf www.absolutum.ch

Mit dem Abonnement für 12 Monate erhalten Sie 10 Ausgaben (davon zwei Doppelnummern) als PDF-Datei direkt an Ihre e-Mail-Adresse zugestellt. Zudem können Sie jederzeit alle bisher erschienenen Ausgaben auf info@absolutum.ch bestellen.

Preis für die elektronische Ausgabe (ISSN 1662-7016):

SFR 220.– / Euro 150.–

Fragen und Anregungen senden Sie bitte an info@absolutum.ch

Jede Zuschrift wird eingehend beantwortet.

Autor: Dr. phil. Manuel Bachmann, MBA HSG,

Schützengraben 39, 4051 Basel.

absolutum

Philosophie für Management

Manuel Bachmann

Dr. phil., MBA HSG

Schützengraben 39

CH-4051 Basel

☎ +41 – (0) 61 261 41 71

© Alle Rechte vorbehalten. Das e-Magazin absolutum ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch nur auszugsweise, und sonstige Weiterverwendungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Autors. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

Haftungsausschluss: absolutum beinhaltet die persönliche Meinung des Autors. Darüber hinaus lehnt der Autor jede Haftung für den Inhalt ab.

