

dramatischen Missstände unserer Normalität *zu erwarten?* Inwiefern haben die unmenschlichen Aspekte der Industriegesellschaft ebenso System wie mancherorts die pünktliche Auszahlung ihrer Sozialleistungen? Wie sind wir in dieses System einbezogen, wie können wir uns vor seiner Gewissenlosigkeit bewahren, und wie können wir es verändern?

Eine philosophische Nachforschung entwickelt sich bei mir immer aus einigen mehr oder minder verknüpften Anfangsvermutungen, gepaart noch mit einer bohrenden Neugierde oder Empörung – in jedem Fall gibt es eine Art Klärungswut, die mich antreibt. Die konkrete Mischung von Annahmen, Ahnungen und Absichten, die dieses Buch motivieren, ergibt sich aus den »Erfahrungszutaten« meines Lebens. Ich will sie kurz erwähnen, weil sie etwas Licht auf den Stil und die inhaltlichen Schwerpunkte dieses Textes werfen. Ich stecke als Manager in einem typischen Berufsleben und habe dabei den untypischen Studienhintergrund von Philosophie und Geschichte. Deshalb kenne ich die gnaden- und ausweglose Langeweile sinnloser Abstimmrunden unter Kollegen ebenso wie die nicht minder drückende Langeweile verquaster Seminare zu Platon und Hegel; ich kenne aber auch den Spaß an guter Zusammenarbeit in gelingenden Projekten der Wirtschaft und die Faszination einer Seminardiskussion, in der die Studenten tatsächlich etwas von Bedeutung einsehen.

Mein Alltag ist geprägt von rationaler Arbeit im Betrieb mit meist klaren Zielvorgaben, aber meine Ausbildung ist vernünftiges Nachdenken abseits aller Zielvorgaben (Philosophie). Ich habe mich deshalb an der intellektuellen Aufarbeitung von weit gefassten Fragen ebenso versuchen können wie an der pragmatischen Auflösung wirtschaftlicher Probleme. So habe ich aus eigener Anschauung etwas über die Strukturen und Kräfte gelernt, die dabei in unseren In-

stitutionen jeweils im Spiel sind. Die begriffliche Gymnastik des Philosophiestudiums, die ich einmal eifrig absolviert habe, prägt mein Nachdenken genauso wie meine Erfahrungen als Führungskraft. Meine Hoffnung ist es, dass sich auf dieser Grundlage ohne Fachjargon und Fremdworthagel ein neues Licht auf unsere Welt aus Arbeitswelten werfen lässt. Versuchen wir es also.

Dazu treten wir zunächst einen Schritt zurück von den einleitenden Bemerkungen; wir nehmen den nötigen Anlauf und machen eine Folge von Gedankenschritten, die zusammengenommen ein geschärftes Verständnis unserer Gegenwart ergeben. Es ist nicht so, dass wir »den Faden« der Anfangsdiagnose nun »fallenlassen«, um ihn dann einige Kapitel später »wieder aufzunehmen«. Im Gegenteil: Wir sehen uns nun die Fasern an, aus denen dieser Faden gesponnen ist, dessen Gewebe unsere Wirklichkeit wurde.

Die begrifflichen Mittel, mit denen wir die Machart und das Muster dieses Gewebes klarer erkennen können, erarbeiten wir uns schrittweise. Dabei spielen unterschiedliche Aspekte der Anfangsbetrachtung zum Rätsel unserer Normalität laufend eine Rolle; es geht aber gerade am Anfang dieses gedanklichen Wegs auch um die Einführung einiger philosophischer Grundüberlegungen. Mit ihnen im Rücken können wir die gesuchte Logik unserer verhängnisvollen Normalität dann Zug um Zug herausarbeiten.

Kapitel 2 und 3 bilden eine kurze Einführung in die lebenspraktische Bedeutung der Philosophie für jeden, der in Gesellschaft lebt. Besonders wichtig ist mir dabei der Nachweis, dass Philosophieren *keine* abgehobene Expertentätigkeit ist, sondern eine natürliche Tätigkeit jedes Menschen. Der vierte Abschnitt zeigt historisch, wie die Logik von Ansehen und Status entstanden ist, die den Alltag in unseren Industriegesellschaften bestimmt und unser Verhalten

strukturiert. Dann geht es in vier Kapiteln um unterschiedliche Aspekte unseres Lebens in Arbeitswelten: Um die eigentümliche Art von Erlösung, die das rationale Streben nach Erfolg uns zu verschaffen scheint (»Erlösung im Erfolg?«); um die Distanz zur Wirklichkeit, in die wir dabei geraten (»Arbeitswelt und Wirklichkeit«); um das Wechselspiel von Professionalität und Führungshandeln, das den charakteristisch limitierten menschlichen Umgang in unseren Institutionen prägt (»Professionalität und Führung des ›Humankapitals‹«) – und schließlich um den Ehrgeiz, der die Karrieren antreibt und der sich bei näherer Analyse als eine bestimmte Art von Wahnsinn erweisen wird (»Ehrgeiz und Erstarrung«).

Der schrittweise Aufbau der Überlegung ist nicht einfach nur nützlich zur Auflösung des Rätsels unserer Normalität. Er entspricht auch der lebensphilosophischen Aufgabe, vor der jeder einzeln steht. Ob man zu einem zufriedenen Eigensinn seiner Lebensführung gelangen kann oder nicht, hängt stark davon ab, wie man sich seine Lebensumstände *vorstellt*. Und die Gegenwart, in der ein Mensch sich findet, ist immer komplizierter, als er verstehen kann.

Erlittene Schmerzen und durchfieberte Euphorie, der fadenscheinige Flickenteppich unserer Erinnerung, das Eintauchen in unsere (papiernen oder digitalen) Filterblasen Gleichgesinnter, schließlich noch die halb verdauten, halb vergessenen Wissensbrocken unserer Schulzeit – all das macht uns zwar zu dieser oder jener bestimmten Person. Es führt uns aber sicherlich nicht auf einen *objektiven*, d. h. den Dingen und Menschen gerechten Standpunkt der Betrachtung und Beurteilung. Dazu kommt, dass es die Gegenwart und ihre großen und kleinen Machthaber sind, die Posten und Sicherheiten zu verteilen haben. Wir haben deshalb einen starken Anreiz, die gegenwärtigen Verhältnisse

als »die Lösung« oder »das Richtige« zu akzeptieren – da wollen wir nicht in erster Linie fragen, mäkelnd, unser Verständnis schärfen. Wir wollen mitmachen dürfen.

Es ist deshalb unrealistisch zu meinen, dass wir unsere eigene Gegenwart einfach so verstehen und sie realistisch betrachten. Trotzdem müssen wir uns selbst im Zusammenhang unserer Gegenwart begreifen. Denn wer sich auf den Weg machen will, muss erstmal herausfinden, wo er eigentlich gerade ist. Um sich seine Umgebung richtig vorzustellen, ist ein Ausgriff in die Vergangenheit und ein gezielter Umweg über das Nachdenken nötig; man muss sich bewusst *ein Bild machen*, um eingeschliffene »Kurzschlüsse« und Vorurteile hinter sich zu lassen. Im Verlauf des Buchs greifen wir deshalb immer wieder gewohnte Begriffe und Denkweisen auf, durchleuchten sie und verwenden sie *in etwas anderem Sinne* weiter. Das macht ein wenig Arbeit, aber Aufklärung ist eben Arbeit – wie ja auch ein gelingendes Leben in Arbeit besteht; in der Arbeit an sich selbst im Lichte der Erfahrung.

2. Handwerk des Lebens

Der Zeitgeist

Nähern wir uns der Philosophie von der Sprache, also von ihrem Werkzeug und Medium her. Unsere Sprache ist die Wohnung unserer Gedanken und Gefühle. Die Zimmer, Flure und Erker dieser Wohnung sind uns vertraut. Wir haben sie aber nicht selbst entworfen und gebaut, sondern uns einfach in ihnen eingelebt. Manche Aussichten und Einblicke macht der Grundriss unserer Sprache uns leicht. Andere Erkenntnisse aber sind uns wie durch Mauern verstellt, weil unsere Sprache uns keine Begriffe und Bilder anbietet, mit denen wir diese Einsichten zu fassen bekommen könnten.

In ihrer Gesamtheit betrachtet enthält unsere Sprache ein bestimmtes Bild der Wirklichkeit. Zum Beispiel zeigt uns eine Erkundung unseres Gebrauchs großer Worte wie »Freiheit« oder »Recht«, was wir uns unter Freiheit und Recht eigentlich konkret vorstellen. Aber es sind ebenso sehr Analysen »kleinerer« Sprachgewohnheiten, die unser gewohntes Weltbild und seine kleinen Absurditäten aufdecken können. Zum Beispiel nennen wir uns selbst »Arbeitnehmer« und die Institution, die uns beschäftigt, »Arbeitgeber«. Dabei ist es genau umgekehrt, wie Friedrich Engels einmal anmerkt: *Wir geben* gegen Geld unsere Arbeitskraft einer Institution, *die Institution nimmt* unsere Arbeit entgegen. Wir sind die Arbeitgeber; Unternehmen, Verwaltungen und viele andere Einrichtungen sind die