

**Kleinwalsertaler Dialoge**  
**Identität im Wechselspiel von Tradition,**  
**persönlicher Wertvorstellung**  
**und den Anforderungen der Wirtschaft**

**29. und 30. März 2007**

**Bestimmt der Konsum die Identität?**  
**Univ. Prof. Dr. Linda Pelzmann**

**Inhalt**

- 1. Der Mensch will dazugehören**
- 2. Und sich abheben von den anderen**
- 3. Identitas**
- 4. Resonanz**
- 5. Europa hat die Bildung der Identität dem Teufel überlassen**
- 6. Die Erfindung des Massenkonsumenten**
- 7. Kollektive Verführung**
- 8. Risiko-Evaluierung an anderen**
- 9. Im Sog der Masse**
- 10. Psychologische Ansteckung**
- 11. Ölquellen in der Hölle entdeckt**
- 12. Vagabundierende Identität**
- 13. Gegenkultur**
- 14. Selbstmanagement**

Meine Damen und Herren

**1. Der Mensch will dazugehören.**

Er braucht eine Gemeinschaft, für die er einen Beitrag leisten kann, die seinen Beitrag anerkennt, die ihn respektiert, ihm Sicherheit gibt, einen Wert und eine Identität.

Aber das Bedürfnis nach einer Gemeinschaft, das ist nicht der einzige Nährboden für Identität. Es ist noch ein zweites Bedürfnis relevant.

**2. Der Mensch will sich abheben von den anderen.**

Er will etwas Besonderes sein durch das, was er ist, was er tut und durch das, was er besitzt, kauft und erwirbt. Diese zwei Pole markieren das Spannungsfeld, in dem sich die Identität bildet und verändert.

**Veränderungen der Identität**, ihre Folgen und ihre Funktion als Wirtschaftsmotor zu beleuchten, das ist mein Beitrag zu den Kleinwalsertaler Dialogen.

Danke für die Einladung, ich freue mich, dass Sie den Mut haben, dieses brisante und spannende Thema zu wählen.

**3. Der lateinische Begriff „*identitas*“** bezeichnet alle Merkmale, die ein Individuum oder eine Gruppe ausmachen, anhand derer ein Individuum von anderen verlässlich unterschieden werden kann. Das erlaubt eine eindeutige Identifizierung in psychologischer und physiologischer Hinsicht.

**Die Entdeckung des Individuums in der Renaissance hat die Auflösung** der mittelalterlichen Gruppen-Ordo herbeigeführt und eine neue Geschichtsperiode eingeleitet. In der Renaissance haben sich Individuum und Gesellschaft **aus der kirchlichen Gebundenheit des Mittelalters gelöst** und an der Kraft der Persönlichkeit orientiert.

Damals kam die Erschütterung von der Auflösung einer als absolut richtig betrachteten Ordnung und der Auflösung der kirchlichen Gebundenheit. Heute kommt die Erschütterung von der Auflösung der geographischen Gebundenheit an Orte und Grenzen. Die wachsende Mobilität und Globalisierung ermöglichen es sowohl Personen als auch Firmen, sich abzusetzen aus sozialen Bindungen und Verpflichtungen. Seit 400 Jahren hat die Transformation der Identität nicht mehr so nachhaltig eingegriffen in politische und wirtschaftliche Prozesse. Von der Renaissance bis ins 19. Jahrhundert dominierte die Verhaltenssteuerung durch Innen-Lenkung. Tradition, Kirche und kleine Gemeinschaften, deren Urteile er akzeptiert, hatte Gültigkeit.

**In einer sich schnell verändernden Welt verliert die Tradition ihre Verbindlichkeit.** Wenn sich immer mehr Bereiche von überlieferten Verhaltensnormen lösen und wenn die Anzahl der Verstöße gegen bisher geltende Regeln zunimmt, verlieren die Regeln ihre Gültigkeit. Wenn **verschiedene Kompassse verschiedene Weisungen** geben, werden die Seeleute an ihren Orientierungshilfen irre und so hört die Innen-Lenkung auf zu

funktionieren. Im 20. Jahrhundert wurde ungewiss, wer denn nun Recht hat, wessen Ordnung die gültige sei.

Unter solchen Umständen, bei Orientierungslosigkeit, wie erfolgt da die Verhaltenssteuerung? Durch Resonanz.

#### **4. Resonanz.**

##### **Die Ratten verlassen das sinkende Schiff.**

Ob jemand ein guter Friseur ist, entscheiden seine Kunden. Der Zulauf von Kunden, das Wegbleiben von Kunden, Lob von Kunden, aber auch ihr Tadel, sind die Kriterien seines Erfolges. Nicht nur sein wirtschaftlicher Erfolg, sondern auch sein Selbstwertgefühl und sein Ansehen, alles hängt ganz wesentlich von der Resonanz ab, die er findet. Ohne dass die Menschen im einzelnen angeben können, was zu diesem Verhalten führt, entwickelt sich so eine Massenkultur.

##### **Die Außen-Lenkung durch das Urteil der anderen hat sich zur dominanten Verhaltenssteuerung entwickelt. Zuerst in Amerika.**

Der französische Gelehrte Alexis de Tocqueville (1805-1859) hat diese Entwicklung systematisch beobachtet, als er den neuen Kontinent bereiste. In seinen beiden Büchern (1835 und 1841) über die **Demokratie in Amerika** beschrieb er die amerikanische Normenstruktur als ein System der Außen-Lenkung, durch die Orientierung an den anderen und durch Rücksichtnahme auf das Urteil der Nachbarn.

Hundert Jahre später hat der amerikanische Sozialwissenschaftler David Riesman (1950) Professor an der Harvard University, diese Entwicklung in seinem Werk „*The Lonely Crowd*“ aufgezeigt. Die Kernaussage lautet: Die meisten Menschen in amerikanischen Ballungszentren werden gar nicht mehr von ihrem Gewissen gelenkt. Sie machen auch nur sehr bescheidenen Gebrauch von den Möglichkeiten einer freien Entscheidung und sie machen nur wenig Gebrauch von den Möglichkeiten zur unabhängigen Entfaltung ihrer Persönlichkeit. Die Leute kümmern sich vielmehr um das, was andere Leute von ihnen halten und über sie denken. Riesman hat aufgezeigt, dass der Lebensstil in den Städten sich an der Nachbarschaft orientiert und dass sich die meisten so benehmen, dass ihnen die Nachbarn möglichst nichts Nachteiliges nachsagen können. Das ist die Lebensform einer *ängstlichen Masse*. Riesman's Buch wurde ein Bestseller in Amerika und ein Kultbuch in Europa. Das Verhalten der ängstlichen Masse wird durch ein System von Außen-Lenkungen gesteuert. Riesman verwendet den Ausdruck „*other-directed*“. Das heißt, die Verhaltenssteuerung und Bildung der Identität wird durch die anderen besorgt.

Transportiert wird die Resonanz durch Massenmedien. Die amerikanischen Zeitungsbarone Joseph Pulitzer und William Randolph Hearst haben das erste Massenmedium, eine billige Zeitung in hoher Auflage geschaffen, indem sie die damals neu erworbene Fähigkeit vieler Bürger zu lesen, ausgenutzt haben. Daraus entstand eine Massenleserschaft und eine

Massengefolschaft, mit der Pulitzer und Hearst die erste moderne Massenbewegung geschaffen und angeführt haben. Jene Kampagne, die die Vereinigten Staaten in den Spanisch-Amerikanischen Krieg zwang, von April bis August des Jahres 1898. Die von den beiden Zeitungsbaronen entwickelten Taktiken sind inzwischen zum Standard für alle Massenbewegungen geworden. Die Fokussierung auf das eine und alleinige Ziel gibt der Massenbewegung ihre Disziplin und ihre Schlagkraft.

Die erste Bewegung, die sich den von Pulitzer und Hearst erfundenen Kreuzzug zunutze machte, war die Abstinenz-Bewegung. Seither haben Kreuzzüge für Einzelanliegen – wie Umweltschutz, nukleare Abrüstung, die Rechte der Homosexuellen usw. die Politik und Wirtschaft aller demokratischen Länder radikal verändert. Keine andere Erfindung des 20. Jahrhunderts hatte größere Auswirkungen als die soziale Innovation der Masse und der Massenbewegung. Gerade sie wird aber am wenigsten verstanden.

## **5. Europa hat die Bildung der Identität dem Teufel überlassen.**

Hitler mit den Nationalsozialisten, Mussolini mit den Faschisten, Stalin mit den Bolschewiki, Mao mit seinen Anhängern. Sie gaben Millionen Menschen Zugehörigkeit und Gemeinschaft, Identität und eine Aufgabe; und das im Dienste von Krieg und Zerstörung. Nach dieser Massenverführung war die Identität nicht mehr festgefügt, sondern brüchig, wandelbar, austauschbar. Die Erosion der Identität hat ein Vakuum hinterlassen, in das jetzt die nächste Utopie

vorstoßt: „*Wir sind Europa.*“ Begleitet von der kostspieligsten Propagandawelle seit den 1930er Jahren.

## **6. Die Erfindung des Massenkonsumenten.**

Die Erfindung des Konsumenten war die einflussreichste soziale und ökonomische Innovation des 20. Jahrhunderts, ein mächtiges Lenkungsinstrument, das tief in die Identität der Menschen eingreift. Das wirkliche Novum der konsumabhängigen Außen-Lenkung ist die Erstreckung des Erziehungsprozesses auf das ganze Leben. Ob jemand zehn oder fünfzig Jahre alt ist, die meisten bleiben abhängig vom Konsum und von dem, was die anderen gut heißen. Wie mächtig die zwei psychologischen Hebel – dazugehören und etwas Besonderes sein – in den Händen der Wirtschaft sind, das hat 1888 der amerikanische Thorstein Veblen mit seinem Werk „*The Leisure Class*“ – *Theorie der feinen Leute* – beschrieben. Er erkannte die ungeheure psychologische Kraft des Wettbewerbs, die als unermüdlicher Motor Konsumenten und Wirtschaft antreibt. Den anderen übertreffen – das ist ein mächtiges psychologisches Motiv. Ohne diesen Antrieb stottert der Wirtschaftsmotor.

Wir leben in einer gesättigten Wirtschaft. Um immer neue Nachfrage zu schaffen, um immer neue Aktienkäufer zu rekrutieren und um immer neue Fußballstadien zu füllen, ist der massenpsychologische Hebel unverzichtbar.

Die größte identitätsstiftende Marke sind Jeans.

Ohne die Belegung der Werbewirtschaft durch die massenpsychologische Verführung könnte die Wirtschaft nicht mehr florieren. Kollektive Verführung ist zum wichtigsten Instrument der Wirtschaft geworden.

## **7. Kollektive Verführung.**

Im Wirtschaftsleben ist Suggestion allgegenwärtig in Form von Kauf-Empfehlungen, die miteinander um Einfluss und Wirksamkeit konkurrieren. Die Manipulations-Industrie setzt raffinierte, auf wissenschaftlichen Experimenten aufgebaute Suggestionstechniken ein und scheut keinen noch so grossen Aufwand mit Hilfe der Massenmedien. Aber selbst die raffiniertesten Botschaften können ihre Wirksamkeit nur bei erhöhter Bereitschaft der Zielgruppe entfalten, und bei Profit-Versprechen, die auch geglaubt werden. Allgemeine Euphorie und Aufgeregtheit, der Zustand positiver Erwartung müssen erzeugt werden.

**Euphorische Begeisterung ist das sicherste Mittel, um Menschen blind und taub für Gefahren zu machen.** Unter dem Einfluss von Begeisterung sind Vorsicht, Kontrolle und Hemmung ausgeschaltet. Begeisterung transportiert die positiven Erwartungen und unterdrückt Zweifel und alarmierende Hinweise. Euphorie macht nicht nur unvorsichtig und leichtsinnig; euphorische Erregung beseitigt Hemmungen. Emotionale Erregung hemmt die rationale

Leistung, der Hypothalamus blockiert den Cortex.<sup>1</sup> Die amerikanischen Psychologen Stanley Schachter und Jerome Singer (1962) haben gezeigt, wie man Menschen zur euphorischen Erregung manipulieren kann. Seit diesem Experiment wissen wir, dass es drei Komponenten braucht, um Menschen anfällig zu machen für Suggestion:

erstens Erregung – ängstliche oder euphorische;

zweitens Ahnungslosigkeit, Unkenntnis und Orientierungslosigkeit;

drittens ein Umfeld, das Erklärungen nahe legt, suggeriert.

Sie fanden heraus, dass jene, die keine passende Erklärung für ihre Erregung verfügbar hatten, euphorisch waren, wenn der andere sich euphorisch verhielt; und sie waren empört, wenn der andere seiner Empörung Ausdruck verlieh. Nur Personen, die uninformiert waren, liessen sich anstecken, die informierten Testpersonen hingegen beobachteten misstrauisch deren euphorische Gefühlsausbrüche.

Begeisterung transportiert Leitbilder und unterdrückt Warnbilder. So wird der Sinn für die Wirklichkeit ausser Kraft gesetzt. Realistische Vorstellungen der Machbarkeit werden unwirksam. An den Finanzmärkten werden Anleger, die Fakten und Fundamentaldaten korrekt interpretieren, verdrängt durch Anleger, die der

---

<sup>1</sup> Ein Modell dieser Vorgänge gibt die sogenannte **Aktivierungs-Theorie der Emotionen**: Auf die kortikale Bewertung von Sinnesreizen folgt eine gefühlsmässige Stellungnahme, erst darauf folgt das Auslösen der im Hypothalamus angelegten Reaktionen und schliesslich die Rückmeldung ihrer Tätigkeit, die einer neuerlichen Bewertung unterliegt. Der Vorgang hat einen Schneeballeffekt: man wird gewissermassen in den Affekt hineingesteigert, indem zu der anfänglich „kühlen“ Bewertung der Situation die Bewertung der eigenen Euphorie hinzukommt. Dieses Aufschaukeln ist besonders wirksam bei kollektiver Euphorie.

Interpretation, Suggestion und Manipulation durch hochbezahlte Analysten und Medien erliegen. Das übrige erledigen Autosuggestion und psychologische Ansteckung.

## 8. Risiko-Evaluierung an anderen.

Wenn Ratten auf unbekanntes, neues Futter stossen, entnehmen sie dann eine Futterprobe und schicken sie zum Testen ins Labor? Wenn sie das Testergebnis erfahren, wägen sie dann alle Alternativen ab, bis sie zu einer Entscheidung kommen? Nein, natürlich nicht. Die Evolution hat dafür gesorgt, dass sie einen anderen, schnellen, verlässlichen Testmechanismus haben.

Bei Tieren läuft die Risiko-Evaluation seit Millionen von Jahren über Artgenossen. Ratten warten ab, **ob andere** das Fressen **überleben**, bevor sie selbst fressen. Wenn sie auf unbekanntes Futter treffen, so lassen sie zuerst die Jungen davon fressen. Die sind neugierig genug; wenn sie nicht überleben, so sorgen die Alten für einen neuen Wurf. Die alten Ratten fressen nur, wenn sie den Geruch des fremden Futters am Atem von anderen Ratten wahrnehmen. Der Zustand der Überlebenden signalisiert, ob ihnen eine Gefahr droht oder nicht.

Wenn Menschen sich nicht auskennen, dann nimmt die Zahl derer ab, die sich an Fakten orientieren; die Zahl jener nimmt zu, die sich nach dem Verhalten der anderen richten.

Anleger, die auf andere reagieren, verdrängen jene, die selbst eine Entscheidung treffen. Wenn andere erfolglos, geschädigt, betrogen oder bankrott aus einer Situation herauskommen, dann meiden die Nachfolgenden diese Gefahr. Sehen die Anleger jedoch nur diejenigen, die erfolgreich aussteigen aus einer Investition, dann laufen auch andere in diese Investition hinein. Die Folgen, die an anderen beobachtbar sind, werden als Information genutzt, so braucht sich nicht jeder selbst der Gefahr aussetzen. Es sind nicht die Fakten und Unternehmensdaten, von denen auf Gefahren geschlossen wird, sondern es sind die Wunden, Verletzungen und Verluste anderer Marktteilnehmer, die das Risiko signalisieren. Marktteilnehmer und Investoren können diese Signale manipulieren. Und sie werden manipuliert von einer ganzen Industrie an den Finanzmärkten und von politischen Propagandafeldzügen.

## **9. Im Sog der Masse.**

Im Sog der Masse wird der Wille des Anlegers und sein Verhalten nicht mehr durch Firmendaten gesteuert, sondern durch das, was *die anderen tun*.

Im Sog der Masse wird der Wille des Wählers nicht durch seine Erfahrungen mit seiner Partei gesteuert, sondern durch das, was die anderen tun und durch die Medien. Der Prozess, der da abläuft, hat eine klare Struktur und ist berechenbar. Irrationalität, Fahrlässigkeit, Verschwendung und Desinformation sind nicht mehr das Versagen des Einzelnen, sondern sie sind vorprogrammiert, wenn das Fieber

der Spekulation eine kritische Masse erreicht hat. Wer sich dem Prozess entgegenstellt, wird ignoriert, isoliert oder niedergetrampelt.

Massenpsychologische Reaktionen gedeihen nur in einem wirtschaftlichen und politischen Umfeld, das Raffgier, Euphorie und Ahnungslosigkeit fördert und finanziert, anstatt den Glauben an die ökonomische Vernunft. Das verstärkt die Neigung des Systems, immer anfälliger zu werden für psychologische Kettenreaktionen, die sich dann rasch ausbreiten. Wenn dieser Prozess einmal die kritische Masse erreicht hat, läuft er ab bis alle finanziellen und wirtschaftlichen Energien verbraucht sind.

Charakteristisch ist, dass **Menschen aufeinander reagieren**. Der Sog, die anziehende Wirkung, die von den anderen auf den Einzelnen ausgeübt wird, steigt mit der Grösse der manipulierbaren Masse an. Es ist eine quantitative Frage, wie weit Panik oder Euphorie um sich greifen. Die Ansteckung breitet sich häufig in geometrischer Progression aus.

## **10. Psychologische Ansteckung.**

„Die anderen“ sind eine wesentliche Informationsquelle und Orientierungshilfe. Unter Bedingungen wie Ungewissheit, Unsicherheit, Angst, aber auch Euphorie, sind es „die anderen“, die dem Einzelnen die Koordinaten geben. Die Konfrontation mit einem unbekanntem Umfeld, in dem sich Menschen nicht auskennen, schafft Rahmenbedingungen, die neue Regeln der Durchführung hervorbringen. Die neuen Regeln entstehen nicht als bewusst

erkannte Bedingungen für einen bewussten Zweck; sondern sie entstehen, weil Gruppen die sie praktizieren, mehr Erfolg haben als andere. So verdrängen sie andere. Ein kumulativer Prozess ist unterwegs, er verändert das Umfeld und bestimmt, was wirtschaftlich rational ist in diesem Umfeld. Er wirkt auf die Rahmenbedingungen ein und **verändert die Koordinaten des wirtschaftlichen Verhaltens**. Er wirkt auf die Regeln ein, nach denen die Verhaltensweisen ablaufen und verändert die Regeln. Bis bei einer kritischen Masse von Marktteilnehmern nicht mehr eigenständige **Entscheidungen** Vorrang haben, sondern **Reaktionen auf die anderen**. Durch die Verschiebung von Entscheidungen zu Reaktionen ändert sich die **Logik der Situation**. Was wirtschaftlich rational ist in dieser Situation, wird nicht mehr durch Rückkopplung an Fakten bestimmt, sondern es wird bestimmt durch Rückkopplung an den Reaktionen anderer. **Die Realität ist unwirksam.**

### **New Economy**

In der New Economy hat das Phänomen den bekannten Schneeballeffekt bewirkt: Je mehr Kunden ein bestimmtes Computersystem bereits verwendeten, umso grösser war der Nutzen für alle neu hinzukommenden Käufer, weil sie mit vielen anderen Nutzern kompatibel waren. Sobald eine Marke einen kritischen Marktanteil erreicht hatte, war der Anreiz für Kunden gegeben, nur mehr dieses Produkt zu kaufen, weil sie auf diese Weise mit all denen die es bereits nutzten, kompatibel sind. Wir haben es mit einer Wahrscheinlichkeits-Determinierung zu tun. Wer bereits viele

Marktanteile beherrscht, hat eine bessere Chance, noch mehr zu gewinnen. Wer Marktanteile verliert, dessen Absturz beschleunigt sich durch die gleiche Dynamik, der er seinen raschen Aufstieg verdankt.

*Vielleicht lassen sich Menschen eines Tages nicht mehr führen – verführen lassen sie sich immer, sagt Fredmund Malik. Verführung mit den Mitteln der Massenpsychologie nutzt die Tatsache, dass im Sog der anderen das Individuum nicht auf die Fakten schaut, sondern auf das, was die anderen tun. Das Nacheifern wird verstärkt durch die psychologische Hebelwirkung von Euphorie, Profitgier, Orientierungslosigkeit. Derart präpariert, werden viele zum willigen Vollzugsorgan der suggerierten Empfehlungen. „Gutgläubige Trottel folgen gewieften Insidern“, hat Charles Kindleberger in seinem Werk *Manias, Panics, Crashes* (1978), Professor am Massachusetts Institute of Technology gesagt.*

## **11. Ölquellen in der Hölle entdeckt.**

Um die Dynamik der Massenpsychologie zu illustrieren, erzähle ich eine Geschichte, die der Investor Warren Buffett (Cunningham 1997) von seinem verehrten Lehrer Ben Graham übernommen hat. *Der Ölsucher Richy hat das Zeitliche gesegnet, er klopft beim Himmelstor an und begehrt beim Heiligen Petrus Einlass. Der sagt ihm „Du hast Dir einen Platz im Himmel wohl verdient, aber zur Zeit ist kein Platz frei in der Abteilung für Öldeveloper. Wir sind überbelegt, daher kann ich Dich vorläufig nicht einlassen, so leid mir das tut.“ Der Ölsucher denkt kurz nach und fragt den Heiligen Petrus*

dann: „Ich würde gern meinen Kollegen da drinnen vier Worte zurufen. Erlaubst Du das, Hl. Petrus?“ –Vier Worte, das klingt harmlos – denkt sich Petrus – und erlaubt es ihm. Der formt die Hände zum Trichter und ruft hinein: „Ölquellen in der Hölle entdeckt!“ Augenblicklich kommt Bewegung in die Truppe. Die ersten marschieren schon beim Himmelstor hinaus und die anderen folgen auf dem Fuss. Ein langer Konvoi zieht an ihnen vorbei in Richtung Hölle. Staunend schaut der Hl. Petrus dem Auszug aus dem Himmel zu und sagt zum wartenden Richy: „So, jetzt kannst Du eintreten in den Himmel, jetzt ist Platz.“ Der schlaue Ölsucher überlegt sich´s und meint: „Ich schliesse mich doch lieber meinen Kollegen an; wenn sie alle in die Hölle marschieren – wer weiss, vielleicht ist was dran an dem Gerücht?“

## **12. Vagabundierende Identität.**

**In einer vagabundierenden Gesellschaft ist die Identität entkoppelt von Heimat, Tradition und religiösen Werten.**

(In die EU-Verfassung wagt man nicht hineinzuschreiben, dass in Europa christliche Gemeinschaft dominiert.)

Aber nach wie vor ist sie notwendig, denn der Mensch will wo dazugehören; das gibt ihm Sicherheit, Selbstbewusstsein und seinen Wert. Die Erosion der Identität hinterlässt ein Vakuum.

**Wie die Wirtschaft Nutzen daraus zieht** und durch die Suggestion von Identität profitiert, das ist ein faszinierendes, unerschöpfliches Forschungsfeld. Ein interessantes Beispiel sind die Pensionados.

## **Pensionados**

Wer einen Mangel an zahlungskräftigen Konsumenten hat, der kann sie ja importieren, wie zum Beispiel San José, die Hauptstadt von Costa Rica, wo sich 20.000 Pensionados aus USA und Kanada angesiedelt haben. Seit 20 Jahren verleben sie ihr Rentnerdasein in Mittelamerika, das ihnen fette Steuervorteile bietet. Mittelamerika ist der Pionier im Import von Rentnern, einer Entwicklung, die sich überall ausbreitet, von Kuba bis Thailand. Arme Länder mit reichlich Pflegepersonal, Ärzten, Schwestern, Masseuren und Animatoren importieren zahlungskräftige Pensionisten. Die US-Pensionados bringen pro Jahr vier Milliarden Dollar nach Costa Rica, das sind 25% des Bruttosozialprodukts. Nur 37 Dollar pro Monat brauchen die Pensionados aus USA in Costa Rica in die Sozialversicherung einzahlen und alle Kosten für Krankenhausaufenthalt und Medikamente sind gedeckt. Ein Bruchteil jenes Betrages, den sie für Pflegeversicherung zu Hause einzahlen müssten. Der Markt boomt dermaßen, dass Costa Rica die Mindestpension, die jeder mitbringen muss, von 600 auf 1000 Dollar erhöht hat. Die Aussicht auf 30 Millionen US-Bürger, Babyboomer, die 2007 in Pension gehen, generiert die zweite Welle von Pensionados, nämlich Investoren, die Reisebüros eröffnen, bed and breakfast hotels am Strand betreiben usw. Das lockt immer mehr Pensionados und immer mehr Touristen an. Panama, Honduras, Nicaragua bemühen sich ebenfalls um Pensionados und offerieren jedem Steuerfreiheit, der ein Haus kauft oder baut.

Solche Rentnerhimmel, Retirement heavens, entstehen rund um die Welt.

Werden Pensionados auch in Europa zur Norm?

Theoretisch brauchen Rentner im „Superstaat“ EU kein Visum, um sich wo anders anzusiedeln und sie können Versicherungen, Pensionen und Bankverbindungen über alle Grenzen hinweg mitnehmen. Wäre das nicht ein Weg, wie Europa das Pflegeproblem lösen kann? Nicht Pfleger aus Polen und den Philippinen zu importieren, sondern die zu Pflegenden exportieren? Etwa nach Polen und in die Ukraine?

Welche Identität würden sie haben in der Ukraine?

Mein Onkel Ferdi war in Amerika der Österreicher und in Österreich war er der Ami. Dazugehört hat er weder dort noch da, als er alt und krank wurde.

### **13. Gegenkultur.**

Die größte Hoffnung in den 1960er und 1970er Jahren war, dass wir unser Bedürfnis nach einer Gemeinschaft über die Firma befriedigen können und dass wir uns identifizieren können mit der Firma und der Organisation, in der wir arbeiten. Diese Hoffnung hat sich nicht erfüllt.

Die Wirtschaft profitiert davon.

## **Arbeitnehmer überleben ihre Arbeitgeber**

Das hatten wir noch nie in der Geschichte. Früher hat die Firma den Arbeitnehmer überlebt. In Zukunft ist es umgekehrt. Sie müssen darauf vorbereitet sein, ihre erste Firma zu überleben, die zweite Firma zu überleben, die dritte Firma zu überleben, die vierte Firma zu überleben und anschließend eine neue Karriere in Angriff zu nehmen.

Die wichtigste Ausrüstung, die sie brauchen, um diesen Veränderungen gewachsen zu sein, ist Selbstmanagement.

## **Selbstmanagement**

Als Mitarbeiter müssen Sie sich selbst führen und die Verantwortung übernehmen.

Fragen, die Sie sich stellen müssen:

- Sie sollten sich fragen, wo ist mein Platz?
- Wie sieht der Beitrag aus, den ich zu leisten vermag?
- Wo sind meine Stärken, wie arbeite ich am besten?
- Sie dürfen nicht den Fehler machen, dass Sie sich als Opfer fühlen.

Nur wenn Sie Chancen ausfindig machen und anpacken, sind sie Ihr eigener Herr.

Nehmen Sie Ihre Identitätsbildung selbst in die Hand.

Heute verlangt Identität nicht die Bindung an ein Fachgebiet. Nicht die Bindung an eine Organisation. Identifizieren Sie sich nicht mit Ihrer Firma, sondern identifizieren Sie sich mit dem Gebiet, auf dem Sie Hervorragendes leisten.

## **14. Selbstmanagement.**

Wo gehören Sie hin? Wo ist Ihr Platz?

Für ein Leben mit eigener Identität müssen Menschen mehr aus sich machen als lediglich neue Kraftreserven schöpfen. Wenn es in dieser Hinsicht eine Richtschnur gibt, dann hat sie Peter F. Drucker gespannt, der sein Denken und Handeln ein Leben lang erneuert hat und der seinen Verstand bis zum letzten Arbeitstag im 95. Lebensjahr geistig klar, rege, aufgeschlossen und vorausschauend erhalten hat. Im Dialog mit einem der führenden „Samurai“ der japanischen Wirtschaft, Isao Nakauchi, schildert Peter F. Drucker (1996, S. 138-151) sieben Erfahrungen in seinem Leben, die für seine Identität und das geistige Wachstum seiner Persönlichkeit entscheidend waren. Er hat herausgefunden, dass alle Menschen in seinem Umfeld, die es geschafft haben, ein Leben lang produktiv und wirksam zu bleiben, ganz ähnliche Schritte gemacht haben, wie er selbst. Das trifft sowohl auf Führungskräfte in der Wirtschaft zu, als auch auf Studenten, Ärzte, Lehrer und Künstler. Es sind sieben ganz einfache Schritte, die bei allen Persönlichkeiten ähnlich sind, die ihr Leben mit Sinn und Identität erfüllen.

### **14.1 Der erste Schritt zur Identität**

Den ersten Meilenstein hat Peter F. Drucker gesetzt, als er noch keine 18 Jahre alt war. Er verließ sein Elternhaus in Wien, wo ihm jede geistige Förderung zuteil geworden wäre. Aber er wollte seinen eigenen Weg finden. Er arbeitete als Trainee in einer Baumwoll-

Export-Firma in Hamburg und lebte in einer zugigen Dachkammer. Sein Vater war todunglücklich darüber, dass sein Sohn nicht studieren wollte, sondern arbeiten – und noch dazu eine so entsetzlich langweilige Arbeit, bei der er so gut wie nichts lernen konnte. (Schließlich hat die Familie Drucker in Wien viele Generationen hindurch angesehene Professoren, Rechtsanwälte und Ärzte hervorgebracht.) Der 18-jährige Peter lebte in Hamburg sehr abgeschieden und fern von allen Zerstreuungen, aber jede Woche ging er in die Oper. Eine Aufführung von „Falstaff“ beeindruckte ihn tief und er stellte fest, dass diese Oper mit all ihrem Witz, ihrem Lebenshunger und ihrer unglaublichen Vitalität von Giuseppe Verdi im Alter von 80 Jahren komponiert worden war. Er las, warum Verdi in diesem hohen Alter, als berühmter Mann, die Schinderei auf sich genommen hatte, eine so herausfordernde Oper zu schreiben. *„Während meines gesamten Lebens als Musiker habe ich nach Perfektion gestrebt. Ich habe sie nie erreichen können. Ich hatte also die Pflicht, es noch einmal zu versuchen.“*

Peter F. Drucker hat diese Worte niemals vergessen – sie hinterließen einen unauslöschlichen Eindruck bei ihm: *„Ich hatte keine Ahnung, was aus mir werden würde – ich wusste zu dieser Zeit nur, dass ich es im Export von Baumwolltextilien kaum zu etwas bringen würde. [...] Erst 15 Jahre später, etwas über 30 Jahre alt, war ich mir darüber klar geworden, was ich wirklich konnte und wohin ich gehörte. Aber mit 18, in diesem Moment, beschloss ich, dass, welche Arbeit ich auch immer tun würde, Verdis Worte mein Leitstern sein würden.“*

Goethe hat es in die Worte gefasst: *Wer immer strebend sich bemüht, den können wir erlösen.*

## **14.2 Der zweite Schritt: Bauen für die Ewigkeit**

Es war ungefähr zur gleichen Zeit in Hamburg, als Peter F. Drucker die Geschichte von Phidias las, dem größten Bildhauer im antiken Griechenland, der um 440 vor Christi Geburt den Auftrag erhalten hatte, die Statuen zu bauen, die auch jetzt noch, 2500 Jahre später, auf dem Dach des Parthenons in Athen stehen. Als Phidias seine Rechnung unterbreitete, weigerte sich der Schatzmeister Athens, sie zu bezahlen. *„Diese Statuen stehen auf dem Dach des Tempels und dazu noch auf dem höchsten Berg Athens. Niemand kann mehr als nur ihre Vorderansicht sehen. Dennoch stellen Sie die Arbeit von allen Seiten in Rechnung, also auch die Rückseiten, die niemand sehen kann.“*

*„Das sehen Sie falsch,“* entgegnete Phidias. *„Die Götter können sie sehen.“*

Peter Drucker nahm sich diesen hohen Qualitätsanspruch als Maßstab zu Herzen. Menschen von Format sind nicht bereit, Arbeit zu leisten, die vergänglich ist. Sie bauen für die Ewigkeit. Sie haben Respekt vor der Integrität ihrer Arbeit und sie haben Respekt vor sich selbst. Diesen Vorsatz fassen sie sehr früh, noch in der Jugend.

### **14.3 Zur Identität gehört auch die Entwicklung einer eigenen Arbeitsmethode**

Allmählich entwickelte Peter Drucker ein System, nach dem er bis ins hohe Alter arbeitete: Alle drei oder vier Jahre hat er sich einem neuen Thema gewidmet – sei es Statistik, sei es Mittelalterliche Geschichte, sei es Japanische Kunst, sei es die Wirtschaftswissenschaft. Sich drei Jahre lang mit einem Thema zu befassen, ist nicht ausreichend, um das Gebiet wirklich zu beherrschen; aber es genügt, um es zu verstehen. Peter Drucker hat sich jeweils in ein Gebiet vertieft, für drei oder vier Jahre. Diese Methode hat ihn gezwungen, sich neuen Disziplinen, neuen Ansätzen und neuen Verfahren zu öffnen. Die Konzentration auf ein Gebiet für drei oder vier Jahre hat ihn daran gehindert, oberflächlich zu denken und oberflächlich zu arbeiten. Er war nie zufrieden mit dem, was er schon gestern getan hat und was ihn schon gestern erfolgreich gemacht hat. Was er von sich selbst verlangt hat, war, immer besser zu werden und immer Neues zu entdecken.

### **14.4 Identität verlangt die Bindung an eine Profession, nicht an eine Organisation**

In einer vagabundierenden Berufswelt beziehen wir Identität nicht mehr von der Zugehörigkeit zu einer Firma oder einer Organisation, sie jederzeit sagen kann: Schleich dich. Sondern Identität entwickeln wir aus der Verbundenheit mit unserem Fachgebiet. Ich bin Umweltschützer, ich bin Denkmalpfleger.

Identifiziere ich mich mit der Universität Klagenfurt?

Das überlasse ich den Funktionären. Ich identifiziere mich mit der Wirtschaftspsychologie. An der Wirtschaftsuniversität, in Harvard, in Klagenfurt, dann in St. Gallen. Meine Identität entsteht aus der Hingabe an das Fachgebiet. Die Organisationen wechseln.

#### **14. 5 Prioritäten**

Jeden Sommer hat sich Peter Drucker zwei Wochen in die Einsamkeit der Rocky Mountains zurückgezogen, um die Arbeit des vorangegangenen Jahres Revue passieren zu lassen. Angefangen bei den Dingen, die er gut gemacht hat, aber noch besser hätte tun sollen, bis zu allem, was er versäumt hat. In diesen zwei Wochen beschloss er jedes Jahr, wo seine Prioritäten in der Beratertätigkeit, im Schreiben und in der Lehre liegen sollen. *„Ich habe mich niemals wirklich an den Plan gehalten, den ich jährlich im August erstellt habe, dennoch hat mich die bloße Existenz dieses Plans immer dazu gezwungen, nach Verdis Maßgabe, nach Perfektion zu streben.“*

Die Prioritäten des nächsten Jahres festzulegen, das ist eine unverzichtbare Übung für jeden Menschen, der seine Identität entwickelt und sein Leben mit Sinn erfüllt. Führungskräfte müssen diese Übung nicht nur für sich allein machen, sondern auch gemeinsam mit den Menschen in ihrer Organisation. Ohne die Festlegung der Prioritäten werden sie nämlich zu Gefangenen von Tages–Ereignissen und Söldnern.

## 14.6 Die Feedback-Analyse

Wo ist Ihr Karriere-Platz? Wo gehören Sie hin? Um das herauszufinden, gibt es eine Methode, die Feedback-Analyse. Peter Drucker hat sie von den Jesuiten und Calvinisten des 16. Jahrhunderts übernommen: Sie legten die Ergebnisse ihres Handelns und ihrer Entscheidungen schriftlich nieder und verglichen sie mit den anfänglichen Erwartungen. Wer diese Methode anwendet, der weiß bald, über welche Stärken er verfügt und der weiß auch bald, was er nicht kann und deshalb anderen Menschen überlassen muss. Diese Methode bringt ans Licht, **wo die eigenen Stärken liegen und das ist das Wichtigste, was ein Individuum über sich selbst wissen muss**. Zu wissen, was man besser macht als alle anderen, zu wissen, wie man das noch steigern kann, und zu wissen, was alle anderen besser machen – das ist der Schlüssel zu Identität und lebenslangem Lernen, zur Selbst-Erneuerung und zu geistigem Wachstum.

## 14.7 Lehrer sein, Anregung geben und Anleitung

Einen weiteren Eckpfeiler der Identität verdankt Peter Drucker dem berühmten österreichisch-amerikanischen Ökonomen Joseph A. Schumpeter (1863-1950). Als Peter F. Drucker und sein Vater Adolph am 3. Januar 1950 Schumpeter besuchten, fragten sie ihn unter anderem: „*Joseph, redest du immer noch davon, womit du der Welt in Erinnerung bleiben willst?*“ Schumpeter lachte. Mit 30, als er gerade die ersten zwei weltberühmten Wirtschaftsbücher veröffentlicht hatte, war Schumpeter arrogant, geschniegelt, eitel

und bekannt dafür, dass er der Welt mit drei Dingen in Erinnerung bleiben wollte: Als Wiens größter Verehrer schöner Frauen, als Europas größter Pferdeliebhaber und als der größte Ökonom der Welt. Schumpeter antwortete: *„Ja, diese Frage ist für mich noch immer von Bedeutung. Aber ich beantworte sie heute anders. Ich möchte heute, dass man mich als Lehrer in Erinnerung behält, der aus einem halben Dutzend brillanter Studenten erstklassige Ökonomen gemacht hat. [...] Man verändert nichts, solange man es nicht schafft, etwas im Leben anderer Menschen zu verändern.“*

Die Message:

- Erstens muss man sich selbst fragen, wofür man anderen in Erinnerung bleiben will.
- Zweitens sollte sich das, wofür man in Erinnerung bleiben will, verändern, wenn man älter wird – sowohl aufgrund der Tatsache, dass man selbst reifer wird, als auch durch das, was in der Welt passiert.
- Drittens sollte man vor allem mit dem in Erinnerung bleiben, was man im Leben anderer Menschen bewirkt.

### **Chancen statt Probleme**

**Führungskräfte konzentrieren sich auf Chancen, nicht auf Probleme.**

Natürlich müssen Probleme angegangen und nicht unter den Teppich gekehrt werden. Das Befassen mit Problemen beugt Schäden vor, mehr aber auch nicht. Es bringt keine Resultate.

In den meisten Firmen beginnt der Monatsbericht mit den Problemen. Sie sollten darauf bestehen, **dass auf der ersten Seite die Chancen stehen** und Probleme erst auf der zweiten Seite. Sie sollten darauf bestehen, dass von der Führung zuerst die Chancen analysiert, begriffen und diskutiert werden, bevor man sich in den Sitzungen den Problemen zuwendet. Sie sollten Ihrer Personalabteilung die Aufgabe stellen, **zwei Listen** anzufertigen. Die eine sollte Chancen aufzählen, die sich dem Unternehmen bieten, die andere sollte die leistungsstärksten Personen im Unternehmen auflisten; dann werden den Chancen die Leute zugeordnet, die sich zu ihrer Nutzung am besten eignen. Sie **setzen die besten und leistungsstärksten Leute auf Chancen an, nicht auf Probleme.**

Es geht um Ihre Zukunft.

Meine allerbesten Wünsche begleiten Sie.

Courage!

## **Literatur**

Drucker, P. F. und Nakauchi, I. (1996). Die globale Herausforderung. Düsseldorf: Econ.

Pelzmann, L. (2001): Das Schwarze Buch – Informationsquelle für verborgene Risiken. In. Bollmann, St. (Hrsg.). Kursbuch Management. Die 30 wichtigsten Spielregeln für kompetentes Management. Stuttgart: DVA

Riesman, David / Glaser, (1950): The Lonely Crowd. New York.

Veblen, Thorstein (1888): Theorie der feinen Leute.

## **P.S.:**

### **Bewegliche Identität**

In einem Experiment hat der amerikanische Psychologe Doug Kenrick verheirateten Testpersonen eine Serie von unglaublich attraktiven Frauen und sehr erfolgreichen Männern gezeigt. Nachdem sie diese wunderschönen, attraktiven Frauen gesehen hatten, ist ihnen ihre eigene Partnerin plötzlich als viel weniger attraktiv erschienen. Sie waren unzufrieden mit ihr, haben herumgörgelt an ihr und etliche haben sich viel weniger gebunden gefühlt an ihre Frau als vorher. Sie waren auch nicht mehr zufrieden mit der Beziehung.

Unterscheiden sich Frauen und Männer?

Die Frau, die sich plötzlich mit den wunderschönen anderen Frauen vergleichen musste, hat sich ganz mies und klein gefühlt.

Bei den amerikanischen Männern kam das Selbstwertgefühl ins Schleudern, als man ihnen hochrangige, sozial einflussreiche, reiche und mächtige Männer vor Augen führte. Da haben sie sich mickrig gefühlt, mies und klein.