

CARL OECHSLIN

)c ^ „\

Schwerpunkte unternehmerischer Verantwortung

Einführung
in die unternehmerischen Führungsprobleme
unserer Zeit

NOVALIS VERLAG

ZUR EINLEITUNG:

Grundlagen für die Arbeit am Unternehmer-Konzept

I. Die Aktualität der Unternehmerfrage	25
1. Notwendigkeit eines neuen Unternehmerbildes	27
A. Unternehmertum als gesellschaftliche Verpflichtung	27
a) Die Revolution im Management	29
b) Partnerschafts-Bestrebungen	29
c) Verantwortung für die sozialen Lebensformen	30
B. Der Begriff des Unternehmers muß neu gefaßt werden	32
C. Das Konzept als Werkzeug für die Praxis	34
a) Besinnung als Element des Handelns	35
b) Die heutige Praxis erfordert Grundsätzlichkeit	36
c) Gesamtschau als Bürgschaft für die Sinnhaftigkeit unseres Wirkens	37
2. Die Arbeit am Unternehmer-Konzept als VfU-Aufgabe	39
A. VfU als Stätte der Besinnung auf das Prinzipielle	39
B. Bewußtmachen «geheimer Vorbehalte»	40
C. Konzeptionsarbeit als geistiges Wagnis	40
3. Realismus der VfU-Bemühungen um den neuen Unternehmer	41
A. Humanisierung des Praktischen als Real-Ziel	41
B. Wirklichkeit des Rechten und Guten	41
C. Die VfU kämpft für eine gute Sache!	42

II. Rechenschaft über die methodischen Voraussetzungen	43
1. Ein geistig fundierter Standort ist unerlässlich	43
A. Die bloß «naive» Fundierung reicht nicht	43
B. Standortfrage als geistige Prüfung	43
C. Klare Meinungsäußerung als Sozietäts-Verpflichtung	44
2. Soziale Aktivität erfordert lebendige Gedanken-Gestaltung	44
A. Bloße Verstandesmäßigkeit bleibt unzureichend	44
B. Vom Sollens-Charakter sozialer Gestaltung	44
C. Idealismus liegt im Wesen der Aufgabe!	44
3. Zur konkreten Zielsetzung unseres Vorhabens	45
A. Grundriß des Unternehmerbildes	45
B. Das «Exerzitium» am Modellbild ist entscheidend	45
C. Praktizierung im Bereich der Fundierung	45
III. Ein Wort zur Realisierung unserer Aufgabe	47
1. Rechenschaft über das Ordnungs-Problem ist nötig	47
A. Bedrängnis der Ordnung in aller Welt	47
B. Der Mensch wird verantwortlich für die Ordnung	47
C. Unerläßlichkeit dieser Rechenschaft	48
2. Ein Blick auf die tiefere Problematik der Aufgabe	48
A. Überwindung des «Ordnungs-Gespenstes»	48
B. Entwicklung neuer Ordnungs-Prinzipien	48
C. Wachsende Bedeutung für den Unternehmer	48
3. Die Konzeptionsarbeit am Ordnungs-Modell	49
A. Die Aufgabe, den «Stoff» zu ordnen	49
B. Richtbild ist die Struktur des Handelns	49
C. Grundlinien für die Darstellung	49

ERSTER TEIL :

Rechenschaft über das Konzept

ERSTER ABSCHNITT:

Elemente des Gesamt-Konzepts	57
I. Forderung nach Priorität der Gesamt-Sicht	57
II. Vom Credo-Charakter des Konzepts	58
III. Das Konzept als ordnungsstiftendes Prinzip	59

ZWEITER ABSCHNITT:

Hinweis auf die geistige Problematik eines Gesamt-Konzepts	61
I. Der geistige Anspruch des Konzepts	62
II. Das Gesamt-Konzept als unternehmerische Bildungsaufgabe	63
III. Eine Schicksalsfrage der Freiheits-Praxis	64

DRITTER ABSCHNITT:

Bemerkungen zur «Handhabung» des Konzepts	67
I. Entwicklung einer Leitbild-Praxis	67
II. Das Konzept als dauernde Entwicklungsarbeit	68
III. Einsatz und Bewährung in der Praxis	69

ZWEITER TEIL:

Vom Rüstzeug für eine heilsame Sozietätsarbeit

ERSTER ABSCHNITT:

Grundlagen für eine realistische Diagnostik der unternehmerischen Problemstellung	75
---	----

I. Blick auf die Unternehmer-Situation	75
1. Bedrängnisse im täglichen Pflichtenkreise	76
A. Im Spannungsfeld unternehmerischer Sach-Fragen	76
B. Sorgen vom Personalsektor her	77
C. Gesellschaftspolitische Bedrohungen	77
2. Infragestellung vom Unternehmer selber her	77
A. Nicht auf der Höhe der Anforderungen	78
B. Gefährdung des personalistischen Prinzips	78
C. Scheitern im geschichtlichen Kampfe	78
3. Das Unternehmertum ist existentiell in Frage gestellt	78
A. Sachlich fundierte Notwendigkeit des Unternehmers	79
B. Total-Bedrängnis als Prüfung	79
C. Unternehmer-Bildung als Existenz-Problem	79
II. Das Unternehmerische als Richtlinie zur Problem- sichtung	79
1. Orientierung am sachlichen Auftrag	80
A. Die Leistung als unabdingbares Element	80
B. Dem Menschen verpflichtet	80
C. Unternehmerische Nützlichkeit	80
2. Wandlungen des Unternehmerischen	80
A. Der Pionier-Unternehmer	80
B. Problematik des Unternehmerischen in der Organisations-Phase	81
C. Bildung zur Integrations-Kraft	81
3. Lebens- und Entfaltungsbedingungen des Unternehmerischen	81
A. Die Welt der Freiheit als Voraussetzung	81
B. «Soziale Personalität» heranbilden!	82
C. Eine sittliche Werte- und Weltordnung fördern!	82
III. Richtlinien zur Frageformulierung im Unter- nehmerischen	82
1. Frage-Schwerpunkte im Sachbereich	83
A. Unternehmerfragen sind Leistungsfragen	83
B. Unternehmerfragen sind Sozietätsfragen	83
C. Unternehmerfragen sind Ordnungsfragen	83
2. Unternehmerfragen sind Top-Fragen	84
A. Die Kapitäns-Situation des Chefs	84

B. Frage nach den «Quellen des Chefs»	84
C. Die Top-Potenz als sozietätsbildende Kraft	84
3. Die «strategische Dimension» der Unternehmerfragen	85
A. Alle Fragen im Blick auf das Ganze werten	85
B. Soziale Sachlichkeit entwickeln!	85
C. Konzeptionelle Frage-Haltung üben	85
ZWEITER ABSCHNITT:	
Zur Entwicklung einer sozialen Gestaltungskraft	87
I. Zum Problem der unternehmerischen Fähigkeiten	88
1. Versiegende Begabungen	88
2. Problematik des wissenschaftlichen Managements	88
3. Bildungsarbeit für ein neues soziales Bewußtsein	89
II. Von den ersten Schritten zum neuen Unternehmer- Bewußtsein	90
1. Steigerung der Denk- und Urteilskräfte	90
2. Aktivierung und Disziplinierung der Gefühlskräfte	91
3. Die Läuterung und Kultivierung der Willenskräfte	91
III. Erarbeitung eines neuen Sozietäts-Konzepts	92
DRITTER ABSCHNITT:	
Durchbruch zum humanistischen Pragmatismus	95
I. Sinnvoll handeln lernen!	95
II. Bindung an oberste Leitbilder unerläßlich	96
III. Vom Einsatz zu praktischer Sinnverpflichtung	97
DRITTER TEIL:	
<i>Leitgedanken zum neuen Unternehmerbild</i>	
ERSTER ABSCHNITT:	
Die Wirtschaft als Wirkenswelt des Unternehmers	103

I. Zur Rechenschaft über das Wesen der Wirtschaft	103
1. Die wirtschaftliche Problematik unserer Zeit	104
A. Wirtschaft als Verheißung oder Versuchung	104
B. Eine neue Sichtweise ist unerlässlich	104
C. Humanisierung der Wirtschaft als Schicksalsfrage	104
2. Wesen der Wirtschaft als Stufe des Humanen	105
A. Existenzsicherung auf erster Stufe	105
B. Wirtschaft in Entfaltung und Wandlung	105
C. Ausblick auf den letzten Sinn des Wirtschaftern	105
3. Die neue Wirtschaft verlangt eine neue Konzeption	106
A. Wirtschaftliche Weitsicht	106
B. Ein neuer wirtschaftlicher Handlungs-Stil ist nötig	106
C. Wohlstand als Bildungsaufgabe	107
II. Vom Verhältnis von Mensch und Wirtschaft	107
1. Der Mensch im Spannungsfeld wirtschaftlicher Prozesse	107
2. Der Unternehmer im Angelpunkt der Wirtschaft	108
3. Die Integration der Wirtschaft ins Gesamt-Leben	108
III. Unternehmertum als gesellschaftliche Verantwortung	109
1. Bereitschaft zur Verantwortung für die Wirtschaft	109
A. Die Wirtschaft als unternehmerische Ordnungsaufgabe	109
B. «Intervention des Unternehmers»	110
C. Realisierung in Stufen	111
2. Der Unternehmer als Treuhänder des Gemeinwohls	111
A. Wirtschaftstätigkeit als«Officium»	111
B. Neu-Konzeption der «Privat-Wirtschaft» unerlässlich!	112
C. Treuhand-Eigentum an den Produktionsmitteln	112
3. Humanisierung als gesellschaftspolitische Aufgabe	113
A. «Wohlstand für alle»	113
B. Wir leben vom Wohlstand der Umwelt	114
C. Unternehmerische Vital-Politik ist unerlässlich!	115
ZWEITER ABSCHNITT:	
Der Unternehmer als gestalterische Potenz	117

I. Gesichtspunkte zum Führungs-Problem	119
1. Grundlage in den Führungs-Aufgaben	119
A. Schöpferische Sachlichkeit	119
B. Bürgschaft für das humane Prinzip	120
C. Von der Ordnungs-Verpflichtung	121
2. Prinzipien freiheitlicher Führung	122
A. Die Sorge für die rechte Veranlagung	122
B. Gestaltungs-Verantwortung	122
C. Besorgtheit für das Gelingen	123
3. Von der Sicherung der Führungs-Position	123
II. Von der Persönlichkeit des Chefs	125
1. Aspekte der Bildungsaufgabe	125
2. Stufen der Persönlichkeits-Bildung	127
A. Von der Arbeit an sich selbst	127
B. Arbeit aneinander und miteinander	127
C. Arbeit an der Welt	128
3. Von den Früchten der Persönlichkeits-Bildung	128
A. Von der Autorität des Chefs	129
B. Wesen der Persönlichkeit	130
C. Von den tieferen Quellen der «Efficiency» des Chefs	131
III. Von den obersten Leitbildern des unternehmerischen Handelns	132
1. Freiheit als soziale Gestaltungskraft	133
2. Im Zentrum steht die Frage nach dem Wesen des Menschen	135
3. Tüchtigkeit und Humanität	137
DRITTER ABSCHNITT:	
Grundriß der Managementaufgaben	141
I. Die Verantwortung für die Unternehmung	141
1. Bürgschaft für die Leistung	141
2. Schulung für die Chef-Aufgabe	144
3. Aufgaben aus der täglichen Praxis	145

II. Von der Menschenführung im Betriebe	146
1. Grundriß der Aufgabe	146
A. Zur Humanisierung der Leistungswelt als Grundlage	146
a) Entwicklung eines neuen Arbeitskonzeptes	146
b) Führung durch Zielsetzung	147
c) Hinweis auf einige praktische Aufgaben	147
B. Der Betrieb als gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe	148
C. Zur Integration der Arbeitswelt	149
2. Ausbildung zum Menschenführer	150
3. Humanisierung im Alltag	150
III. Von der gesellschaftspolitischen Verantwortung des Unternehmers	151
1. Die Wirtschaft als Ordnungsaufgabe	152
2. Zur Problematik der wirtschaftlichen Ordnungsprinzipien	153
3. Aus der Fülle der Einzelaufgaben	154
ZUM ABSCHLUSS	
Mut und Zuversicht!	156