

Printausgabe vom 24.06.2006

Klaus-Jürgen Grün

DEBATTE Jenseits der Sinnsprüche

Unternehmensphilosophien schießen ins Kraut. Nie war so viel von Kultur, Ethik und Philosophie in Unternehmen zu hören wie heute. Dabei herrscht ein Missverhältnis vor. Die Verkünder von Unternehmensphilosophie verstehen offenbar selten so viel von ihrer Wissenschaft wie vom Verkauf einer halb durchdachten Ware.

Unternehmensphilosophie setzt sich oft zusammen aus Sinnsprüchen und Motivationsformeln. Auf Hochglanzbrochüren symbolisieren Designer eine heile Welt und Karrieretypen. Der Bedarf an Philosophie in der Wirtschaft ist groß, aber das Angebot an seriösen Produkten ist klein. Wissenschaftler der Philosophie mögen es nicht hören, dass Philosophie ebenso wie Ökonomie zweckorientiert ist. Doch nur wenn wir mit Philosophie die Überlebenschancen der Gattung Mensch bereichern, werden Philosophen nicht aussterben. Es schadet dem akademischen Unternehmen «Philosophie» nicht, wenn es sich und anderen Rechenschaft ablegt über Zweck- und Werthaftigkeit ihrer Wissenschaft.

Wo immer Unternehmer sich der Philosophie bedient haben, um sich als überzeugende, in sich schlüssige und gelassene Persönlichkeit weiter zu bilden, hat dies dem unternehmerischen Erfolg auch Nutzen stiften können. Aber es kommt nicht allein darauf an, dass Unternehmer zur Philosophie kommen, Philosophie muss auch zum Unternehmer kommen. Bislang dringt Philosophie vor allem in Form von Kalenderspruchweisheiten an die Öffentlichkeit. Dieser Missstand spiegelt sich wider im Selbstverständnis zahlreicher philosophischer Berater. Ein Blick auf ihre Angebote zeigt, dass es dringend erforderlich ist, die Unternehmensphilosophie der Sinnsprüche in eine Wissenschaft vom Denken, Planen und Handeln zu überführen.

Schließlich tragen Unternehmensphilosophen eine große Verantwortung. Sie finden Anerkennung bei einflussreichen Menschen. Sie tragen bei zur Mitarbeitermotivation, zur Homogenisierung von Weltanschauungen und zu konformem Verhalten. Was für eine Konformität aber lehren Unternehmensphilosophen? Wann schlägt Motivation in Manipulation um?

Unternehmens- und Managementphilosophie beeinflussen grundlegende Einstellungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen des Managements. Sie beziehen sich auf die zu gestaltende und leitende Unternehmung als einem sozialen System sowie auf den Manager oder Unternehmer in seiner eigenen Funktion. Die Prinzipien der Gestaltung und Leitung müssen sich aber als rational ausweisen lassen. Dies ist der entscheidende Punkt. Wer die Rationalität seines Handelns und Denkens selbst nicht begreift und anderen nicht begreiflich machen kann, dessen Handeln wirkt wie geprägt von Laune oder Gutdünken. Ein Unternehmen ist keine Privatangelegenheit, sondern ein Politikum.

Es kann bei Unternehmens- und Managementphilosophie daher nicht auf gut klingende, leere Sinnsprüche ankommen. Genau dies aber scheint viele Unternehmer und Manager am meisten zu locken. Ihnen kann wissenschaftlich fundierte Philosophie beibringen, wie ein inhaltsvoller Sinnspruch nur als Reflex eines methodischen Denkweges, der anderen einsichtig werden kann, zu gewinnen ist. Unternehmensphilosophie ist ohne Denkarbeit nicht zu haben. Wer mit Motivations-Tam-Tam den Sinn ohne rationales Denken herstellen will, wird sich letztlich selbst als Betrüger ausweisen. Denkarbeit stellt Sinnzusammenhänge her. Diese sind das Resultat methodischer Denkprozesse, nicht aber wörtlich wiederholte abstrakte Sinnsprüche.

Auf dem Markt der abstrakten Unternehmensphilosophie konkurrieren zahlreiche Missionen miteinander. Da gibt es eine «Corporate Religion», die entweder den Unternehmensführer sich als ein «göttliches Selbst» (Jesper Kunde) entdecken lassen oder gleich den halb verstandenen christlichen Glauben als Grundlage der Unternehmensführung fundieren will. Da gibt es Metaphysiker, die eine «Überwindung des Ich» lehren (Gerd Gerken), und eine ganze Reihe Ideologieplaner, Symbolplaner, Personalplaner sowie Kulturplaner («Kultur ist machbar»).

Aber der Markt der Schulen, die dem Unternehmer methodisches Denken zumuten, ist kaum wahrzunehmen. Unternehmensphilosophie hat so wenig wie Unternehmensethik fertige Sprüche zu präsentieren und in Hochglanzpapier einzuwickeln, sie muss den Unternehmer in die Denkprozesse einbinden, die es ihm erlauben, selbstständig am Diskurs um ethische Werte, über gelungene Kommunikation, über Widersprüche zwischen Reden, Denken und Handeln teilzunehmen. Das Ergebnis dieser Tätigkeit ist am Ende Kultur – soziale Kultur, Umgangsformen, Sprachkultur.

Wer kontrolliert bislang die Arbeit von Unternehmensphilosophen? Universitätsphilosophie sollte schleunigst damit beginnen, Standards zu formulieren, statt sich verächtlich abzuwenden mit ebenfalls abstrakten Sinnsprüchen wie: Es sei nicht Aufgabe der Philosophie, «Mitarbeitern bei VW vorzuschreiben, ob sie rote oder gelbe Schraubenzieher verwenden sollen». Es gilt aufzuholen an Universitäten, damit dort nicht der Begriff der Unternehmensphilosophie noch abstrakter verwendet wird als in Unternehmungen. Auch käme es dem Exzellenzbestreben deutscher Universitäten entgegen, wenn sich eine von ihnen als die erste wähen könnte, die erkannt habe, dass eine dogmatische Trennung zwischen Anwendung und Wissenschaft der Philosophie einer überalterten Vorstellung von Arbeitsteilung entspricht.

Klaus-Jürgen Grün ist Privatdozent am Fachbereich Philosophie an der Frankfurter Goethe-Universität. Er befasst sich u.a. mit der Thematik „Philosophie für Manager“