



Gibt es ein ‚gutes Leben‘ für Unternehmen?

Alle Menschen wollen glücklich sein, heisst es schon bei Aristoteles. Und wie die Inflation der Ratgeberliteratur zeigt, ist das Interesse am glücklichen und letztlich guten Leben ungebrochen. Wie aber steht es mit dem Interesse an Lebenskunst in Unternehmen? Wollen und sollen auch sie ein ‚gutes Leben‘ führen?

Die Analogie zwischen der individuellen und unternehmerischen Ebene mag spontan unzulässig erscheinen. Unternehmen und allgemein Organisationen und Institutionen können im personalen Sinn nichts wünschen und erleben. Sie sind juristische und ökonomische Einheiten, und man kann argumentieren, dass ihre Aufgabe primär im Abwerfen eines Gewinns bestehe und mit der Erfüllung dieser Aufgabe auch schon die unternehmerische Tätigkeit geglückt sei.

Diese Einschätzung allerdings geht nicht wirklich auf. Unternehmen sind über das rein Betriebswirtschaftliche hinaus immer auch soziale Gefüge mit entsprechenden Charakteristika. So spricht man von unternehmerischen Werten, von ‚Unternehmenskulturen‘ mit bestimmten formellen und informellen Regeln und Ritualen, von der ‚Identität‘ und ‚Persönlichkeit‘ eines Unternehmens – zusammenfassend von seiner ‚Unternehmensphilosophie‘. In der Tat gibt es durchaus Analogien zwischen Individuen mit ihren Vorsätzen, Lebenseinstellungen und charakteristischen Denk- und Verhaltensmustern und Unternehmen mit ihren ‚Visionen‘, ‚Leitbildern‘ und typischen Handlungsweisen. Zwar entfallen Verliebtsein, Liebe und Trennungsschmerz als wesentliche Glücks- oder Unglücksfaktoren im unternehmerischen Bereich, ansonsten aber gibt es durchaus Entsprechungen: Geburt und Gründung, Wachstum und Entwicklung, Aufstieg und Fall, verwirklichte und gescheiterte Pläne, Hochs und Tiefs, gute und schlechte Beziehungen etc.

Was auffällt: Unternehmen sprechen zwar gerne von ihren ‚Unternehmensphilosophien‘, in der Praxis tun sie sich aber schwer damit. Vieles wird intern und extern als Fassade und reine Oberfläche empfunden. Selbst in Führungskreisen gibt es hinter vorgehaltener Hand abwertende Kommentare im Sinn von „nichts als schöne Worte“. ‚Werte‘, ‚Visionen‘ und ‚Leitbilder‘ werden oft als Pflichtübungen und Leerformeln „für die Schublade“ wahrgenommen, ohne Relevanz für die Praxis. In der Tat halten viele Formulierungen in ihrem Mangel an Authentizität, Klarheit und Verbindlichkeit einer kritischen Prüfung kaum stand – im schlechtesten Fall stehen sie gar im Widerspruch zur Realität. Angesichts des beschleunigten Wandels – „nichts ist beständiger als die Veränderung“ – und der immer kurzfristigeren Planungs- und Umsetzungsperspektiven überraschen diese Schwierigkeiten und Unstimmigkeiten kaum. In der operativen Hektik bleiben eben viele Fragen ungestellt und damit auch unbeantwortet. Oft braucht es Krisen, damit innegehalten und analysiert wird – und auch dann muss es meist gleich weitergehen. Schnelle und einfache Lösungen sind eher gefragt als vertiefte Reflexion.

Worin könnte eine gute unternehmerische Lebenskunst bestehen? – Zunächst erweitert ein historischer Rückblick den Horizont. Adam Smith, einer der ideologischen Begründer der modernen Wirtschaftslehre, wollte die liberale Marktwirtschaft auf drei Pfeiler grün-



den: Klugheit, Gerechtigkeit und Güte – also nicht auf ökonomische Kategorien. Die Ideologie des Homo oeconomicus und der sogenannten ökonomischen Vernunft ist nicht im liberalen Wirtschaftsmodell an sich begründet, sondern das Resultat wirtschaftsgeschichtlicher, politischer und kultureller Entwicklungen. Der einseitigen ökonomischen Fixierung ist zu entgegnen: Ohne ökonomische Vernunft funktioniert zwar kein Geschäft, allein durch sie aber auch nicht. Die betriebswirtschaftliche Perspektive allein reicht für eine wirklich erfolgreiche Unternehmensführung nicht. So wie Individuen leiden auch Unternehmen unter Sinndefiziten, Entwicklungsblockaden und Orientierungsverlust. Eindimensionale Erklärungs- und Lösungsansätze werden weder den Ansprüchen an individuelle Lebenskunst noch an unternehmerische gerecht.

Könnte Philosophie als Unternehmensberatung weiterhelfen? Und wenn ja, in welcher Form? – Naheliegend und daher nicht unüblich ist der Rückgriff auf Philosophie als Instrument der Sinnstiftung. Unternehmen gönnen sich etwa eine Tagung mit einem prominenten Philosophen als Key-Note-Speaker, man lässt sich von fernöstlichen Weisheitslehren inspirieren oder sucht theologische Zuflucht bei einem Kloster-Seminar. Solche Formate haben oft einen schalen Beigeschmack: Sie dienen der Erbauung und Ablenkung, Philosophie übernimmt die Rolle der Hofnarrenkunst. Als Gegenentwurf könnte philosophische Unternehmensberatung aber auch heißen: Einübung in eine Grundhaltung des kritischen und ergebnisoffenen Denkens, Gewinn von Klarheit und Orientierung, methodisches Überprüfen und Entwickeln von Optionen und Szenarien, Aufweichung der Fixierung auf bestimmte Denk- und Handlungsweisen, das oft verlangte und weniger oft praktizierte ‚thinking outside the box‘. Um es im ökonomischen Jargon zu formulieren: Diese Arbeit der Reflexion könnte ein Wettbewerbsvorteil sein. Klarheit im Denken führt nicht immer, aber oft zu besseren Entscheiden – das gilt auf individueller wie auf unternehmerischer Ebene.

Unternehmen könnten besser denken, um besser zu handeln. Selbstverständlich wird in den Unternehmen bereits viel Denk- und Wissensarbeit geleistet: betriebswirtschaftlich-ökonomisch, juristisch, logistisch, technisch etc. Aber diese Denkweisen orientieren sich im Sinn des Know-hows eben überwiegend an Begriffen und Modellen der entsprechenden Fachdisziplinen. Die Philosophie hingegen darf eine Sonderstellung für sich in Anspruch nehmen, weil sie das Denken und Handeln selbst zum Thema macht. Philosophische Reflexion als Vermögen der Analyse, (Selbst-)Kritik, Argumentation und Ideenentwicklung unterscheidet sich von fachspezifischen Diskursen.

Vielleicht lässt sich eine Antwort auf die eingangs gestellten Fragen anhand eines Exkurses vorspüren: In Robert Musils „Mann ohne Eigenschaften“ gibt es ein Kapitel über den Wirklichkeits- und Möglichkeitssinn. Jemand mit Möglichkeitssinn orientiert sich nicht allein daran, was tatsächlich geschieht, sondern stellt sich vor, was geschehen könnte, sollte oder müsste: „und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, dass es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein.“ Möglichkeitssinn wird als die Fähigkeit definiert, „alles, was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.“ – Mir scheint, dass Möglichkeitssinn und philosophische Reflexion eng verbunden sind. Unternehmerische Lebenskunst



könnte darin bestehen, dem Möglichkeitssinn mehr Raum zu geben und seine Produktivität besser zu nutzen. Die Kernaufgabe philosophischer Beratung wiederum könnte darin bestehen, einen Beitrag zur Aktivierung des Möglichkeitssinns zu leisten und das Denken in Bewegung zu setzen. Unternehmen, die permanent in Veränderungsprozessen stecken, sich neu ausrichten und innovativ sein müssen, müssten an diesem Beitrag eigentlich interessiert sein. Sie wissen, dass die unternehmerische Überlebenskunst mehr als das Management von Finanzkennzahlen beinhaltet.

Dieser Text ist im September 2014 für den Blog „Gutes Leben“ auf www.philosophie.ch entstanden.