



Das Denken auch in den Geschäftswelten in Schwung bringen.

Besser denken – besser handeln

Philosophie für Unternehmen und Führungsverantwortliche

von Dr. Mark Sommerhalder

Ohne wirtschaftliche Vernunft funktioniert kein Geschäft – allein durch sie aber auch nicht. Werte, Sinnorientierung, Führungs- und Kommunikationskultur sowie andere «weiche» Faktoren spielen eine wesentliche Rolle. Ein philosophischer Ansatz ist hilfreich bei der Auseinandersetzung mit fundamentalen Fragen der Unternehmensführung.

Philosophie und Business – passt das überhaupt zusammen? Oder handelt es sich um unterschiedliche, vielleicht sogar unvereinbare Welten? Auf der einen Seite nutzlose, weltfremd-abgehobene Grübelei, auf der anderen Seite wirtschaftliche Realität und praktische Wertschöpfung – stimmen diese Vorbehalte und Gegensätze? Adam Smith, einer der Begründer der modernen Wirtschaftslehre, sah es jedenfalls anders. Er wollte die liberale Marktwirtschaft auf drei Pfeiler gründen: Klugheit, Gerechtigkeit und Güte – also nicht auf ökonomische Kategorien. Zahlreiche Wirtschaftswissenschaftler, aber auch bedeutende Unternehmerpersönlichkeiten sind Smith in solchen ethisch-philosophischen Überlegungen gefolgt. Zu seiner Zeit und bis in die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts war das übergrei-

fende Denken und Zusammenarbeiten verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen noch weitgehend üblich. Im Zuge der Spezialisierung und Fragmentierung der Wissenschaften und Wissensgebiete ist von diesen ursprünglichen Zusammenhängen einiges verloren gegangen. Es gab und gibt aber Gegentrends: Interdisziplinäre Ansätze helfen, über das eigene Fachgebiet hinauszusehen, sie fördern das vernetzte Denken und führen oft zu neuen Sichtweisen und innovativen Ansätzen. Auch Business und Philosophie können in diesem Sinn durchaus voneinander profitieren.

Sokrates auf dem Marktplatz

Der Gegensatz zwischen Unternehmertum und Philosophie erweist sich auf den zweiten Blick als nur schein-

Nachfolgeregelung – Werte

Ein Familienunternehmen geht in die nächste Generation. Wer übernimmt die Führung? Wie soll die Firma weitergeführt werden? Neben betriebswirtschaftlichen Fragen sorgt auch das Thema «Tradition und Werte» für Diskussionsstoff: Um welche Werte geht es überhaupt und sind sie zukunftsfähig? – Die Philosophische Praxis unterstützt den Verwaltungsrat und die Führungsverantwortlichen bei der Auseinandersetzung mit solchen grundsätzlichen Fragen, hilft bei der klärenden Standortbestimmung und Neuorientierung. Neben individuellen Gesprächen und Coachings finden auch Team-Workshops statt, die vom externen Berater moderiert und ausgewertet werden.

barer: Gewiss, für das Klischee der Weltfremdheit der Philosophie gibt es einige Beispiele. Philosophie hat sich seit der

Marke und Identität

Ein kleineres, traditionsreiches Finanzinstitut steckt mitten in einer Positionierungsdebatte. Von der Marketing- und Kommunikationsabteilung werden eine Markenanalyse und Marktforschungsdaten präsentiert. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung möchten sicherstellen, dass es nicht einfach um oberflächliche «Imagepflege» geht; die Marken- und Kommunikationsarbeit soll eine solide Basis bekommen. Die philosophische Beratung unterstützt bei dieser Grundlagenarbeit. Marke und Unternehmensidentität werden als komplexes Zusammenspiel von Faktoren in den Blick genommen, das Verhältnis von Traditions- und Zukunftswerten wird genauer analysiert. Bei der Entwicklung und Prüfung von Szenarien dient der Berater als Sparringpartner.

Aufklärung immer mehr zu einem akademischen, für Aussenstehende weitgehend unverständlichen Spezialgebiet entwickelt. In ihren antiken Anfängen hingegen war sie durchaus praxis- und publikumsorientiert: Sokrates hat bekanntlich auf dem Marktplatz diskutiert! Und in der Philosophie der Lebenskunst ist die Suche nach dem glücklichen Leben bis heute ein zentrales Thema. Philosophen haben auch immer schon beratende Funktionen in Politik und Wirtschaft wahrgenommen – ob als «graue Eminenzen» hinter den Kulissen, als Berater in Task-Forces, als Mitglieder in Think-Tanks und Ethikkommissionen oder als prominente Stimmen in den Medien. An diese praxisorientierten Traditionen knüpft die philosophische Unternehmensberatung unter dem Begriff Philosophische Praxis an.

Ohne Frage, Unternehmer und Manager werden von betriebswirtschaftlichen Aufgaben, Zeit- und Veränderungsdruck mehr als genug ▶

Führung und Kommunikation im Change-Management

Der Geschäftsführer eines Industrieunternehmens stellt Defizite im Führungs- und Kommunikationsalltag fest. Missverständnisse und Konflikte häufen sich und belasten die Zusammenarbeit. Im Rahmen eines Strategieworkshops wird das Thema offen adressiert und als prioritäres Projekt lanciert. Der externe Berater nimmt als Beobachter an Meetings teil und führt eine Reihe von Einzelgesprächen. Es kristallisieren sich unternehmerische und individuelle Schwächen im Umgang mit Veränderungen heraus. Spezifische Zusatzaufgaben von Führung und Kommunikation im Change Management werden identifiziert. Die von einer ausgeprägten «Ingenieursmentalität» bestimmte Unternehmenskultur bekommt neue Impulse – ein Prozess der Neuorientierung beginnt.

Das Chaos produktiv nutzen.



Philosophie in der Praxis

Philosophische Praxis, als professionelles Beratungsunternehmen, stellt eine relativ neue Erscheinung dar. In den 1980er-Jahren entstanden erste Ansätze in Deutschland. Mittlerweile haben sich die Beratungsangebote weltweit verbreitet. Philosophische Praxis spielt zum einen auf die Tätigkeit des Nachdenkens an («Praxis» meint wörtlich Handeln, Tun), zum anderen auf den Ort und professionellen Rahmen dieser Tätigkeit (vergleichbar einer Anwalts- oder Arztpraxis). Philosophie beschäftigt sich mit grundsätzlichen Fragen: Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen? Was ist der Mensch? Etwas lebenspraktischer formuliert, kann man sich auch an die drei Schlüsselfragen halten: Wer bin ich? Wohin gehe ich? Und mit wem? Sie beziehen sich auf die individuelle Lebensführung, lassen sich aber auch auf die Unternehmensführung anwenden. Das Ziel in beiden Fällen: Besser wissen und verstehen, was man tut. Wer sich über seine Identität und Ziele im Klaren ist und sich mit den passenden Menschen umgibt, verbessert seine Lebensqualität und Erfolgchancen.

gefordert. Konzentration auf das Kernbusiness heisst das zentrale Schlagwort. Rasche Entscheide und kurzfristige Ergebnisse stehen im Vordergrund. Langfristig erfolgreiche Unternehmer bestätigen allerdings: Nur durch ökonomische Vernunft funktioniert kein Geschäft. Die betriebswirtschaftliche Perspektive ist eindimensional und reicht nicht.

Bei der Unternehmensführung geht es auch – vielleicht sogar ganz besonders – um nicht materielle Werte, um die «Persönlichkeit» und «Kultur» eines Unternehmens, um Sinnorientierung, Weiterentwicklung, Kommunikation, Kreativität, Innovation. Sogenannt «weiche» Faktoren können sich als knallhart erweisen und über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Auf diese erweiterten Perspektiven fokussiert die Philosophische Praxis.

Klarheit als Wettbewerbsvorteil

Die vielfältigen Prägefaktoren der Identität eines Unternehmens werden zusammenfassend oft als Unternehmensphilosophie bezeichnet. In diesem Begriff sind die scheinbaren Gegensätze von Business und Philosophie explizit aufgehoben. Allerdings: Unternehmensphilosophien erweisen sich bei näherem Hinsehen oft genug als Lippenbekenntnisse – schöne «visionäre» Worte mit wenig Praxisbezug, Leitbilder als Leerformeln.

Kein Wunder: Solide unternehmerische Grundsätze lassen sich nicht aus der Schublade ziehen, können nicht als Pflichtübung wegdelegiert werden, lassen sich nicht nebenbei erledigen. Eine authentische Unternehmensphilosophie bildet das unternehmensspezifische Fundament, und dafür ist intensive, präzise Grundlagenarbeit gefragt. Es geht um das Finden, Definieren und Umsetzen solider unternehmerischer Prinzipien und orientierender Leitlinien. Der Lohn ist mehr Klarheit. Und Klarheit schafft Wettbewerbsvorteile, denn sie führt – nicht immer, aber oft – zu besseren Entscheiden.

Besser denken, besser handeln

Welche Rolle spielt dabei die Philosophische Praxis? Auf eine Formel gebracht, geht es um die konsequente Verbindung von Theorie und Praxis: besser denken, besser handeln. Selbstverständlich wird in Unternehmen bereits viel und richtig gedacht: betriebswirtschaftlich, technisch, juristisch oder logistisch. Aber diese Denkweisen sind fachspezifisch orientiert und zielen auf entsprechende Problemlösungen. Was dabei oft verloren geht, sind «dazwischen» liegende Fragen und ein mehrdimensionaler Ansatz mit übergreifender Betrachtungsweise. Hier setzt das philosophische Denken an: Es macht das Denken und Handeln selbst zum Thema. Es beschäftigt sich ergebnisoffen mit auftauchenden Problemen, sucht nach Verbindungen und Mechanismen, zeigt «blinde Flecken» auf. Nachdenken als Vermögen der Analyse, (Selbst-)Kritik, Argumentation und Ideenentwicklung ist ihr Kerngeschäft. Die Philosophische

Praxis will dieses Nachdenken in Bewegung setzen und dadurch die Möglichkeiten einer Standortbestimmung und Neuorientierung verbessern. Angewendet werden spezifische Methoden des Fragens und Argumentierens, der Sprachanalyse, des Identifizierens von Denk- und Handlungsmustern, des Entwickelns und Prüfens von Optionen und Szenarien und der konzentrierten Suche nach Lösungen.

Plädoyer für den Möglichkeitssinn

Zudem birgt die Philosophie einen reichen Schatz an Denk- und Vorstellungsmöglichkeiten. Sie eröffnet Perspektiven für das viel beschworene, aber viel zu selten praktizierte «thinking outside the box». Der Möglichkeitssinn bekommt mehr Raum. In Robert Musils Roman «Mann ohne Eigenschaften» heisst es dazu: 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 irgendetwas 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 ebenso gut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.» Das klingt doch eigentlich wie ein Erfolgsrezept für weitsichtige Unternehmer und Führungsverantwortliche. ■



Dr. Mark Sommerhalder

betreibt seit 2014 eine Philosophische Praxis als Unternehmensberatung und ist seit 2003 selbstständiger Unternehmensberater für Kommunikation mit den Schwerpunkten Strategie- und Führungsberatung, Change Management, interne Kommunikation, Unternehmenspublizistik und spezifische Methoden des Kommunikationscontrollings.

www.ms-consulting.ch