

KARRIERE

WIE UNTERNEHMEN VON GROSSEN DENKERN PROFITIEREN

Sokrates auf dem Chefsessel

VON MARK HÜBNER-WEINHOLD

24. Dezember 2009, 08:30 Uhr

Mehr Philosophie wagen: Klassische Weisheit sorgt für zufriedene Mitarbeiter und erfolgreiche Manager.

Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht seine eigene Philosophie hat. Ob es um Markenführung, Personalentwicklung oder Produktdesign geht - alles scheint mit "Liebe zur Weisheit" durchdrungen, wie das Wort Philosophie zu übersetzen ist. Philosophie klingt gebildet und ist sexy. Wer diesen Begriff anführt, stellt sich vorgeblich in die Tradition von Sokrates, Descartes und Kant. Dabei verheißt das inflationäre Wortgeklingel der Marketingabteilungen perfekte Lösungen für Kunden und Bewerber. Wer mit Sätzen wie "Unsere Firmenphilosophie ..." wirbt, will Antworten geben - und vergisst dabei das Fragen.

Denn darin besteht die eigentliche Aufgabe der Philosophie: das Wesen der Dinge zu hinterfragen, scheinbar selbstverständliche Verhältnisse, Strukturen, Prozesse infrage zu stellen und das eigene Handeln kritisch zu reflektieren.

Bleibt dafür in einer hektisch globalisierten Arbeitswelt mit immer höherer Taktfrequenz noch Zeit? Können wir uns den Luxus erlauben, in Ruhe nachzudenken und tiefsinnige Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern zu führen? Haben wir überhaupt noch Chancen, alternative Handlungsoptionen im digitalen Info-Bombardement zu erkennen? Oder sind wir nur noch Getriebene der Kennzahlen-Olympiade "Mehr - schneller - effizienter"?

Der Berliner Volkswirt und Kant-Experte Bernd Niquet räumt ein, dass dem Menschen ob der Informationsflut und der zunehmenden Komplexität der Umwelt kaum Zeit bleibe, sich mit einem Thema ausgiebiger zu beschäftigen: "Die Möglichkeiten werden ständig mehr, doch die Zeit, die zur Verfügung steht, immer weniger." Eine Folge: Während immer neue Management-Konzepte in schneller Folge durchs globale Dorf und das eigene Unternehmen getrieben werden, bleiben die Menschen auf der Strecke.

Manager machen die Fehler, nicht die Mitarbeiter

Die meisten Fehler, die in Unternehmen gemacht werden, sind Managementfehler. "Nicht die einfachen Mitarbeiter machen die großen Fehler, sondern die Manager", sagt der Bestsellerautor Werner Schwanfelder, Experte für fernöstliche Weisheit. Ob WorldCom, Enron, Lehman Brothers, Karstadt oder andere Pleiten - solange die Konjunktur steil nach oben verläuft, machen sich die Fehler nicht bemerkbar. "Im Tal der Tränen aber wird jeder Managementfehler sofort offenkundig", erklärt Schwanfelder, der 30 Jahre lang für Siemens tätig war, zuletzt als Einkaufsleiter. Die Konsequenz: "Die Manager entfalten Hektik, sind überfordert, machen weitere Fehler."

Eine Folge mangelhafter Ausbildung? Schwanfelder verneint: "Ich glaube mittlerweile, dass man zwar handwerkliche Fähigkeiten erlernen kann, nicht aber die inneren Qualitäten von Management." Der ehemalige Siemens-Manager ist sicher: Konfuzius und Kant gehören in die Lehrpläne von Betriebswirten und MBA-Studiengängen. Der Amerikaner Tom Morris, Betriebswirt sowie promovierter Philosoph und Religionswissenschaftler, behauptete bereits 1997, "dass die Wirtschaft unseres Landes in absehbarer Zeit ohne ein tieferes Verständnis der menschlichen Natur nicht mehr konkurrenzfähig" sei. Zwei Rezessionen seither bestätigen diese Einsicht, die auch für Europa zutreffend sein dürfte. Als Ursache für die

"Die Seele sehnt sich danach, etwas zu schaffen"

schwindende Arbeitszufriedenheit macht Morris einen rapiden Vertrauensverlust in das System Wirtschaft aus:

"Immer mehr Menschen arbeiten so hart, wie sie nur können, und verlieren dennoch ihren Job - aus strategischen oder finanziellen Gründen, die niemand so ganz zu begreifen scheint."

Zwei menschliche Grundbedürfnisse - der Wunsch nach Sicherheit und das Streben nach Glück - werden von kennzahlenhörigen Managern ignoriert. Höchstleistungen lassen sich so auf Dauer nicht erzielen. Im Gegenteil: Unternehmen verlieren sehr viele talentierte Mitarbeiter, die innerlich oder tatsächlich kündigen. "Unter Arbeitsbedingungen, die nicht berücksichtigen, was die Menschen bewegt, was wirklich für sie zählt, werden sie nicht ihr Bestes geben", erklärt Tom Morris. Doch was hat die Philosophie in dieser Krise der Wirtschaft konkret zu bieten?

Erstens die Einsicht, dass der Mensch von Natur aus ein kreatives Wesen ist: "Die Seele sehnt sich danach, etwas zu schaffen", verkündete bereits der römische Philosoph Cicero. "Eine der größten Freuden im Leben ist die aktive Erfüllung, die von einer gut gemachten Arbeit herrührt", meint Morris. Neudeutsch wird dieses Glücksgefühl als Flow-Erlebnis bezeichnet. Führungskräfte sind gut beraten, wenn sie ihren Mitarbeitern passende und sinnvolle Aufgaben geben. Wer als Chef behauptet, faule und unfähige Mitarbeiter zu haben, setzt deren Potenzial oft nicht richtig ein und stellt sich selbst ein mieses Führungszeugnis aus.

Zweitens: Bevor sich ein Manager mit Fragen der Mitarbeiterführung befasst, sollte er sich ohnehin dem Thema Selbstführung stellen. "Denn wie kann man andere führen, wenn man nicht weiß, wer oder was einen selbst leitet, wenn man nicht weiß, wer man ist und welche Ziele man im eigenen Leben verfolgt?", fragt der Dortmunder Philosoph Michael Niehaus. Da die Kirchen bei solchen existenziellen Fragen das Monopol auf Sinndeutung und praktische Lebenshilfe verloren haben und diverse Psychogurus mehr Fragen aufwerfen als Antworten geben, sei die Philosophie eine hilfreiche Begleiterin auf der Suche nach Orientierung, sagt Niehaus. Ihre wesentliche Leistung sei Klärung. "Klärung bringt Klarheit, klärt auf und lichtet den Nebel des Nichtwissens." Hier gilt der Wahlspruch der Aufklärung von Immanuel Kant: "Sapere aude! Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!"

Drittens: Im selbstständigen und kritischen Geist steckt vielleicht unbequemes, vor allem aber kreatives Potenzial: "Neues Wissen und freies Denken schaffen Wertschöpfung, auf die zu verzichten sich kein Unternehmen leisten sollte", sagt Kant-Experte Bernd Niquet. "Die Erkenntnistheorie und das Management stehen prinzipiell vor den gleichen Aufgaben: Möglichst sichere Erkenntnisse erzielen und dazu Verknüpfungen bilden und Synergien herstellen."

Philosophie lehrt das gekonnte Scheitern

Viertens: Ja, es stimmt, Philosophie liefert keinen sofort messbaren Beitrag zum Quartalsergebnis. Das kritische Denken ist seit 2400 Jahren nicht endgültig zum Ziel gekommen, Philosophie ist immer auf dem Weg. In dieser Schwäche liege ihre Stärke, meint Michael Niehaus: "Philosophische Lebenskunst ist immer auch die Einsicht in die Begrenztheit des Menschen. Philosophie als Lebenshilfe lehrt in diesem Sinne auch das gekonnte Scheitern, die Auseinandersetzung mit Niederlagen, mit der Erfahrung, dass das Leben ganz anders ist als gedacht." Odo Marquard hat diese Eigenart der Philosophie mit dem wunderbaren Begriff der "Inkompetenzkompensationskompetenz" bezeichnet.

Fünftens: Im Gegensatz zu vielen Versprechen von Unternehmensberatern bietet die Philosophie keine Lösungen von der Stange an. "Das vereinfachte Denken in ,Tools und Rezepten' mit standardisierten Checklisten führt nur zu kurzfristigem Aktionismus und wird den eigentlichen Herausforderungen an eine gute Unternehmensführung nicht gerecht", sagt der Berliner Personalberater und Führungskräftecoach Roger Wisniewski. Er und Michael Niehaus plädieren daher für ein "Management by Sokrates": Führungskräfte sollten sich der sokratischen Methode bedienen, im Dialog das scheinbar Selbstverständliche gezielt und systematisch zu hinterfragen. So wird das Wissen, das in den Mitarbeitern steckt, geweckt und gewissermaßen "entbunden". Diese Form sokratischer Gesprächsführung wird deshalb auch Mäeutik (Hebammenkunst) genannt. Und eine simple Regel guter Führungsarbeit lautet: Wer fragt, führt.

Sechstens: "Wirtschaft und Politik werden viel zu stark von Hektik und Aktionismus dominiert. Sobald ein neuer Manager im Amt ist, wird erst einmal umorganisiert", warnt Werner Schwanfelder. Das erste Lernziel sei daher: Ruhe bewahren. "Fast alle Philosophen setzen ihr Hauptaugenmerk auf das Nachdenken, auf die innere Einkehr. Erst dann sollte man sich verändern. Will man Entscheidungen treffen, sollte man sich nicht nur auf Berater verlassen, sondern das Geschäft, die Strukturen auch selbst verstanden

haben." Philosophen treten ganz bewusst für Nachhaltigkeit ein. Schwanfelder: "Konfuzius macht dies, indem er zum Lernen anregt. Noch beeindruckender finde ich Laotse. Er ist der absolute Querdenker und überrascht mit einer neuen Sicht der Dinge, die auch aus der Ruhe kommt. Ein Innehalten, ein Nachdenken fördern richtige Entscheidungen."

Sechs Punkte, die zeigen, dass kritisches Nachdenken dem Management enorm helfen würde, langfristig erfolgreich zu sein. Die Wertedebatte, das Thema Nachhaltigkeit und vor allem gute Menschenführung - all das sind ganz alltägliche philosophische Themen. Nehmen wir uns also mehr Zeit zum Denken.