

Falk Hecker

# **Management-Philosophie**

Strategien für die  
Unternehmensführung

Grundregeln für ein  
erfolgreiches Management



Falk Hecker

Management-Philosophie

Falk Hecker

# **Management-Philosophie**

Strategien für die  
Unternehmensführung

Grundregeln für ein  
erfolgreiches Management



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3096-5

# Vorwort

Die Unternehmung ist ein soziales Gebilde, in dem Menschen mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen aufeinandertreffen. Daseinsberechtigung und Hauptaufgabe des Managements ist es, Werte für die jeweiligen Unternehmensbeteiligten zu schaffen:

- für die Kunden in Form von guten Produkten und Dienstleistungen,
- für die Mitarbeiter in Form von möglichst hohem Einkommen sowie sinnhafter Arbeit,
- für die Anteilseigner in Form einer hohen Rendite,
- für den Staat und seine Bürger in Form von Steuern, Abgaben, Spenden sowie eines Beitrags zur allgemeinen Entwicklung des Wohlstands.

Die gesellschaftliche Stellung ist unübersehbar und wird nicht selten unterschätzt. Es ist daher zweckmäßig, sich mit dem Phänomen des unternehmerischen Handelns philosophisch auseinanderzusetzen. Dies wird in diesem Buch aus der Sicht des Managements getan und in Form einer Symbiose in eine Management-Philosophie münden. Erkenntnisse der Philosophie sollen auf die Betriebswirtschaft, genauer gesagt: auf die Wissenschaft der Unternehmensführung übertragen werden. Ziel ist es, den Einstieg in eine philosophiegesteuerte Unternehmensführung zu bereiten. Die Ganzheitlichkeit ergibt sich insbesondere aus der Interdisziplinarität der einbezogenen Wissenschaftsgebiete, wie es für die meisten Philosophen typisch ist. Die praktische Philosophie verfolgt seit jeher einen ganzheitlichen Ansatz und vereint gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Belange.

Ausgehend von einer unternehmerischen Vision, die ein Individuum oder eine Gruppe von Individuen anspornen, verläuft die Umsetzung der unternehmerischen Idee auf einem Weg, der wiederkehrend von verschiedenen Determinanten beeinflusst wird. Philosophie ist hierbei keine „Denksportschule“, sondern die Art und Weise des unternehmerischen Handelns einschließlich seiner Orientierung für Werte, Ziele und Taten.

Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung besteht vor allem darin, die Mitglieder der Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, die sie benötigen und begehren, und das in möglichst effizienter Weise, sodass Ressourcen in materieller, personeller und finanzieller Hinsicht nicht verschwendet werden. Die Führungspersonen in Unternehmen sind sich zunehmend darüber im Klaren, dass ihr Wirken und damit auch ihre Verantwortung längst nicht mehr nur den Kunden und Mitarbeitern gegenüber gilt, sondern den Ansprüchen der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen standhalten muss. Staatliche Aufsichtsbehörden, öffentliche Medien, Interessengemeinschaften der Bürger, verbündete Unternehmen und Verbände, um nur einige zu nennen, stellen einen erweiterten Wirkungskreis im unternehmerischen Umfeld dar.

Dies klingt selbstverständlich, und doch werden unternehmenspolitische Instrumente insbesondere von jungen Führungskräften ohne Bewusstsein darüber angewendet, wie das gesellschaftliche Leben durch ihr unternehmerisches Handeln verändert wird. Manager schaffen durch ihre Entscheidungen Realitäten und verändern in mehr oder weniger großem Umfang die „reale Welt“. Die Erkenntnisse der Philosophie geben hierbei wertvolle

Beihilfe, wenn es gelingt, die Botschaft richtig zu übersetzen. Im ersten Teil des Buches erfolgt daher zunächst eine kurze Einführung, sozusagen als „Daseinsberechtigung“ der philosophiegesteuerten Unternehmensführung.

Ein willkommener Nebeneffekt ist die Klarstellung der Begriffe. So werden im zweiten Teil des Buches insbesondere die Gegenstandsbereiche der Unternehmensethik, Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie, Unternehmenspolitik und Unternehmenstaktik, die in der Literatur teils sehr unterschiedlich, teils synonym anzutreffen sind, klar voneinander abgegrenzt und in ein ganzheitliches Modell der philosophiegesteuerten Unternehmensführung integriert. Im unternehmerischen Lebenslauf haben alle Gegenstandsbereiche ihre Bedeutung. Häufig besteht in der Wissenschaft Unkenntnis über ihre praktische Relevanz; in der Praxis dagegen vielerorts Unkenntnis über ihre Existenz.

Aufgabe dieses Buches ist aus diesem Grund weiterhin, die systematischen Zusammenhänge in der Unternehmenswelt aufzuzeigen, was mit Hilfe zahlreicher Unternehmensbeispiele vollzogen werden soll. Auf diese Weise wird das „philosophische Universum des Unternehmens“ für den Leser etwas greifbarer. Vom Stil her ist es Absicht, zahlreiche Textauszüge aus der Philosophiegeschichte und Unternehmenspraxis im Original wiederzugeben, die zum Philosophieren oder zumindest zum Nachdenken über die eigene Managementtätigkeit anregen sollen. Ebenso die Leitzitate namhafter Philosophen, Politiker oder Unternehmensführer vor den jeweiligen Abschnitten.

Ergebnis soll im Sinne eines entscheidungsorientierten Ansatzes ein roter Faden für das Management sein. Die konkreten Handlungsempfehlungen sind am Ende des Buches zusammengefasst, was auch dem zeitlich beanspruchten (Schnell-)Leser entgegenkommen dürfte.

Dieses Buch ist eine klassische Symbiose aus wissenschaftlicher Tätigkeit und praktischer Erfahrung. Es soll daher gleichermaßen zur Bereicherung für die Managementpraxis als auch für Studierende und Führungsnachwuchskräfte beitragen.

Ohne die langjährige Tätigkeit an der *Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften* in Wolfsburg wäre diese Arbeit sicherlich nicht entstanden. An dieser Stelle daher mein aufrichtiger Dank an die gesamte Fakultät und dem Dekanat am Campus Wolfsburg für die gute und fruchtbare Zusammenarbeit. Die Vorbereitung und Durchführung der Lehrveranstaltungen samt Literaturstudium, Übungen, Vorträge und dergleichen, hält den Blick offen für aktuelle Entwicklungen in der Wissenschaft. Auf der anderen Seite wäre das Buchprojekt ohne die langjährige Erfahrung aus der geschäftsführenden Tätigkeit in einer expansiven Unternehmensgruppe ebenso wenig möglich bzw. sinnvoll gewesen, würde man doch ansonsten häufig wie „ein Blinder von der Farbe sprechen“.

Allen Lesern wünsche ich anregende Momente und viel Inspiration beim Studium der nachfolgenden Kapitel. Allen Beteiligten, die an der Erstellung des Buches mitgewirkt haben, danke ich aufrichtig für die engagierte Mitarbeit.

Wolfsburg, im August 2011

Dr. Falk Hecker  
f.hecker@ostfalia.de

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
<b>Teil I: Die Einführung in die philosophiegesteuerte Unternehmensführung.....</b>	<b>9</b>
<b>1 Die Entwicklungsstufe der Management-Philosophie.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Die Einführung in die Management-Philosophie .....</b>	<b>15</b>
2.1 Leitgedanken der Philosophie .....	15
2.2 Die Begründung der Management-Philosophie .....	18
2.3 Das Spannungsfeld zwischen Mensch und Philosophie .....	19
<b>3 Die Macht und Kraft der Gedanken .....</b>	<b>25</b>
3.1 Die philosophische Bedeutung von Gedanken .....	25
3.2 Der realitätsschaffende Charakter von Gedanken.....	27
3.3 Das kritische Denken als Vorstufe zur Kreativität .....	30
<b>Teil II: Die Grundelemente philosophiegesteuerter Unternehmensführung.....</b>	<b>35</b>
<b>4 Der Gegenstand der Unternehmensführung und der Überblick über das Gesamtmodell .....</b>	<b>37</b>
4.1 Der Gegenstand der Unternehmensführung.....	37
4.2 Der entscheidungsorientierte Ansatz .....	40
4.3 Die Grundelemente einer entscheidungsorientierten Management-Philosophie.....	42
<b>5 Die Unternehmensvision .....</b>	<b>45</b>
5.1 Auf die Vision kommt es an.....	45
5.2 Das Erfolgspotenzial von Ideen.....	50
5.3 Die Visionsfindung.....	52
5.4 Die Visualisierung von Gedanken .....	57
5.5 Motivation und Verantwortung von Visionen.....	60
<b>6 Die Unternehmensethik .....</b>	<b>63</b>
6.1 Der Gegenstand der Unternehmensethik .....	63
6.2 Der Einfluss des Rechts- und Wertesystems einer Gesellschaft .....	67
6.3 Die Kardinaltugenden für das Management.....	71
6.4 Compliance Management.....	77

<b>7</b>	<b>Die Unternehmensphilosophie.....</b>	<b>83</b>
7.1	Einführung.....	83
7.2	Der Mythos einer Unternehmensphilosophie .....	84
7.3	Die Bestandteile einer Unternehmensphilosophie .....	85
<b>8</b>	<b>Die Unternehmenskultur.....</b>	<b>107</b>
8.1	Der Überblick .....	107
8.2	Die Führungsmacht.....	112
8.3	Die Motivation zur Leistung.....	115
8.4	Die Führeigenschaften.....	120
8.5	Der Einfluss der Führungsstile.....	123
8.6	Die Funktion und Bedeutung von Gruppen (Teambildung).....	130
<b>9</b>	<b>Die Unternehmensstrategie.....</b>	<b>137</b>
9.1	Die Grundlagen strategischer Entscheidungen.....	137
9.2	Die kategorialen Strategietypen .....	139
9.3	Das Konzentrationsprinzip .....	141
9.4	Der strategische Geschäftsplan.....	143
9.5	Die strategiefokussierte Organisation .....	145
<b>10</b>	<b>Die Unternehmenspolitik.....</b>	<b>149</b>
10.1	Die Übersicht der Entscheidungsdimensionen und die Gestaltung von Zielvorgaben.....	149
10.2	Die entscheidungsorientierte Managementpolitik .....	151
10.3	Ausgewählte Managementprinzipien .....	154
10.4	Ausgewählte Managementgrundsätze.....	157
10.5	Ausgewählte Managementsyndrome.....	161
<b>11</b>	<b>Die Unternehmenstaktik.....</b>	<b>165</b>
11.1	Die Grundlagen taktischer Maßnahmen.....	165
11.2	Die Gestaltung des Wandels – „Change-Management“ .....	168
11.3	Heuristische Erfahrungsregeln taktischer Management-Praxis .....	171
	<b>Die zusammenfassenden Grundregeln für ein erfolgreiches Management.....</b>	<b>173</b>
	Abbildungsverzeichnis.....	179
	Literaturverzeichnis .....	181
	Personenverzeichnis.....	187
	Stichwortverzeichnis.....	191
	Der Autor.....	197

## **Teil I:**

Die Einführung in die philosophiegesteuerte  
Unternehmensführung

# 1 Die Entwicklungsstufe der Management-Philosophie

Nach Begründung der Betriebswirtschaftslehre hat sich die Unternehmensführungslehre korrespondierend zu den Hauptproblemen der jeweiligen Epochen sukzessive weiter entwickelt. Bestand nach dem zweiten Weltkrieg der Handlungsbedarf in der Koordination beziehungsweise Organisation der quantitativen Produktionsanforderungen, wodurch sich die Spezialisierung nach den verschiedenen Funktionsbereichen in Unternehmen entwickelt hat, überstrahlte mit zunehmendem Wettbewerb und ersten Sättigungstendenzen das Marketing-Management und die zunehmende Vertriebsorientierung die Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre im Bereich der Unternehmensführung.

Nicht zuletzt durch das Zusammenwachsen der Märkte im Zuge der Internationalisierung erweiterte sich der Wettbewerbsdruck stetig und es wurde das Zeitalter des strategischen Managements mit all seinen Facetten etabliert. In der Folge nahm das organisationale Lernen im Hinblick auf Effizienz- und Effektivitätssteigerung immer weiter zu. Das Prozessmanagement mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen des Total Quality Management sowie das Denken in Kernkompetenzen beherrschten sodann die Managementlehre.

Das im Extrem praktizierte Effizienzdenken steigerte den Anspruch an die Wertsteigerung von Seiten der Kapitalgeber. Stakeholder Value Management war das Schlagwort und die neuen Institutionen der Finanzbranche unterstützten mit kreativen Mitteln das Heben von stillen Reserven über diverse Hebelmechanismen, sogenanntes „asset-stripping“. Immer mehr wird versucht, die zukünftige Leistungsfähigkeit der Unternehmen bereits auf Heute zu kapitalisieren. Das schnelle Voranschreiten der Informationstechnologie erzeugte zudem einen regelrechten Internet-Hype mit übertriebenen Unternehmensbewertungen. Trotz der Korrekturen auf den Aktienmärkten nahm das Investmentbanking zum Ende des letzten Jahrzehnts erst seinen richtigen Lauf. Als mit der Finanzmarktkrise die Blase wiederholt platzte, stieg der öffentliche Druck auf das Management. Ganzheitliches Denken und Handeln mit gesellschaftlicher Verantwortung wurde den jeweiligen „Wirtschaftssubjekten“ auf die Fahne geschrieben.

Die Gesellschaften entwickeln sich weiter. Das Mitspielen der bevölkerungsreichsten Länder der Erde im internationalen Wirtschaftsleben führte in den letzten Jahren zunehmend zu der Erkenntnis, dass Umwelt und Rohstoffe knappe Güter sind. Nachhaltigkeit und ethische Verantwortung werden vom Management verlangt. Die moralischen Anforderungen finden Einklang in Gesetzen und Richtlinien. „Compliance Management“ lautet die Antwort aus der Wirtschaft, nicht zuletzt aufgrund Aufsehen erregender Skandale in den Führungsetagen deutscher Großunternehmen.

Das Management steht nunmehr mitten in der gesellschaftlichen Verantwortung. Offenlegung und Selbstbeschränkung von Gehältern, Gleichberechtigung und „Frauenquote“ in den Gremien, ethisches Handeln, ökologische Verantwortung und Nachhaltigkeit, um nur

einige Punkte zu nennen, beeinflussen und bewegen die Unternehmensführung zunehmend in eine neue Dimension. Gleichzeitig wächst das Anspruchsdenken der Mitarbeiter innerhalb der Unternehmen. Untersuchungen zeigen zudem, dass der wichtigste Grund für fehlendes Engagement von Beschäftigten auf schlechtes Management zurückzuführen ist.<sup>1</sup> Im Gegenzug profitieren Unternehmen mit einer lebenswerten Arbeitskultur von engagierteren und loyaleren Mitarbeitern, die zudem mehr Innovationspotenzial und eine größere Veränderungsbereitschaft mitbringen und geringere Fehlzeiten beziehungsweise Fluktuation aufweisen.<sup>2</sup>

Unsere gesellschaftspolitischen Systeme sind allesamt von einem Anstieg an Komplexität und Dynamik gekennzeichnet. Wir haben immer mehr Veränderungen in immer kürzerer Zeit zu bewältigen. Die aufgrund von sogenannten „Burn-outs“ stetig ansteigende Ausfallquote im Management ist ebenfalls ein Indiz dafür. Das Wirtschaften nach herkömmlichen Prinzipien kann dieser Entwicklung nicht mehr hinreichend Rechnung tragen. Ganzheitliche Lösungsansätze und ein neues, aufbauendes Denken sind sowohl in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gefragt.

Der Manager als „Alpha-Tier“ hat eine besondere Autorität, die nicht einfach nur Kraft Hierarchie übertragen, sondern die er sich erarbeiten, regelrecht verdienen muss. Der Manager als Leitfigur ist immer auch Vorbild und beherrscht den Umgang mit anderen Menschen. So müssen im Management täglich Aussagen getroffen werden, an denen sich andere orientieren: Planzahlen und Erwartungen zur Geschäftsentwicklung, Stellungnahme in Gremien und Versammlungen, gegenüber Investoren, gegenüber der Presse und Öffentlichkeit, Mitarbeitergespräche und vieles mehr. Als Mensch ist man nicht selten verleitet, zu dramatisieren, zu euphorisieren, zu überziehen. Die Aussage eines Managers wird jedoch höher gewichtet, und man verliert schnell das Vertrauen und an persönlicher Wertschätzung, wenn die eigenen Worte nicht standhalten. Der (Top-)Manager wird sich von der Masse seiner „Zunft“ in Zukunft dadurch unterscheiden, dass er stets die Kraft hat, die Angelegenheiten im Unternehmen aus einer Metaperspektive zu betrachten. Das Leben ist ambivalent und insbesondere das Geschäftsleben zeichnet sich dadurch aus, dass es selten nur eine Lösung für die Aufgaben und Probleme dieser (Unternehmens)Welt gibt. Ein guter Manager braucht einen Fundus an Weisheiten, um nachhaltig gute Führung praktizieren zu können und eine „Antenne“ dafür zu entwickeln, was „hinter den Dingen“ steht. Häufig gibt es im Unternehmensgebaren einen guten und einen wahren Grund. Dies herauszufinden, ist nicht zuletzt Gegenstand der Philosophie.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Managementlehre sich innerhalb der Betriebswirtschaftslehre emanzipiert hat. Wegbereiter dafür war zunächst die Spezialisierung, allen voran durch die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, die sich zunehmend von den rein strukturellen und prozessualen Betrachtungen löste und von verhal-

---

<sup>1</sup> Vgl. Engagement-Index 2010, hrsg. v. Gallup GmbH, 2011.

<sup>2</sup> Vgl. Great Place to Work Institute Deutschland: Benchmarkstudie und Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“, 2011.

tenswissenschaftlichen Erkenntnissen bereichert wurde. Auf diese Weise entwickelte sich eine zunehmende Interdisziplinarität und Öffnung gegenüber den übrigen Sozialwissenschaften, so auch der Philosophie.<sup>3</sup>

Die Management-Philosophie gewinnt als Konsequenz eine eigenständige Daseinsberechtigung in der Betriebswirtschaftslehre der Unternehmensführung.

**Abbildung 1.1:** Die Entwicklungsstufen der Managementlehre



<sup>3</sup> Vgl. auch Bleicher 2011, S. 45 f.

## 2 Die Einführung in die Management-Philosophie

### *Leitzitat:*

„Sagen und Taten machen einen vollendeten Mann. Sagen soll man, was vortrefflich, und tun, was ehrenvoll ist: das eine zeigt die Vollkommenheit des Kopfes, das andere die des Herzens, und beide gehen aus der Erhabenheit der Seele hervor ... Das Sagen ist leicht, das Tun schwer. Die Taten sind die Substanz des Lebens, die Reden sein Schmuck. Das Ausgezeichnete in Taten ist bleibend, das in Reden vergänglich. Die Handlungen sind die Frucht der Gedanken: waren diese weise, so sind jene erfolgreich.“

Balthasar Gracián

### 2.1 Leitgedanken der Philosophie

Was ist Philosophie? Wozu braucht man (eine) Philosophie? Als Teilgebiete der Philosophie lassen sich zunächst folgende Wissenschaftsgebiete nennen:<sup>4</sup>

- die *Metaphysik*, welche sich mit dem Weltganzen beziehungsweise dem sinnlich nicht Erfahrbaren beschäftigt.
- die *Ontologie*, dem Sein in seiner Gesamtheit.
- die *Logik*, als die Lehre vom (Folge) richtigen und geordneten Denken und der Wahrheit.
- die *Ethik*, als die Lehre vom richtigen (rechten) Handeln.
- die *Ästhetik*, als die Lehre vom Schönen und seiner Erscheinungsformen in den Künsten und der Natur.
- die *Anthropologie*, zur Selbstbestimmung des Menschen und seiner Stellung in der Welt.

Hauptgegenstand der Philosophie soll der Mensch sein. „Philosophie ist der Versuch des Menschen, die Rätsel seines Daseins – der ihn umgebenden äußeren Welt wie seines eigenen Innern – mit dem Mittel des Denkens zu lösen.“<sup>5</sup> Die Philosophie hat somit ihre Wurzeln mit dem Beginn von Sprache und Denken gefunden. Sprache will nicht nur etwas aussagen oder konstatieren. Sprache ist Voraussetzung für das Denken und gleichzeitig auch

---

<sup>4</sup> vgl. Kunzmann, Burkard 2007, S. 13.

<sup>5</sup> Störig 2002, S. 22.

seine Grenze. Sprache und Denken sind Vorgänge, durch welche Menschen erst zu Menschen im engeren Sinne gemacht werden. In diesem Zusammenhang gewinnt der berühmte Satz von *René Descartes* (1596–1650), einer der großen Philosophen des späten Mittelalters beziehungsweise Barocks eine besondere Bedeutung: „Ego cogito, ergo sum, sive existo – ich denke, also bin ich“. Ein viel zitierter Satz, dessen Herleitung häufig jedoch nicht bekannt ist. *Descartes* stellte alles in Frage, um zu sehen, ob die Erkenntnis auch radikalen Zweifeln standhält. Könnte es sein, dass der menschlich Verstand zur Erkenntnis der Wahrheit ungeeignet ist? Alles, was wir von außen wahrnehmen, könnte eine Täuschung sein! Man lasse sich die folgende Übersetzung der *Descartes'schen* Gedanken auf sich wirken und dabei von dem teils ungewohnten Sprachstil nicht stören.

„... Seit langem hatte ich bemerkt, dass in betreff der Sitten man bisweilen Ansichten, die man als sehr unsicher kennt, folgen müsse, als ob sie ganz zweifellos wären. Aber weil damals bloß der Erforschung der Wahrheit leben wollte, so meinte ich gerade das Gegenteil tun zu müssen und alles, worin sich auch nur das kleinste Bedenken auffinden ließe, als vollkommen falsch verwerfen, um zu sehen, ob danach nicht ganz Unzweifelhaftes in meinem Fürwahrhalten übrigbleiben würde. So wollte ich, weil unsere Sinne uns bisweilen täuschen, annehmen, dass kein Ding so wäre, wie die Sinne es uns vorstellen lassen; und weil sich manche Leute in ihren Urteilen selbst bei den einfachsten Materien der Geometrie täuschen und Fehlschlüsse machen, so verwarf ich, weil ich meinte, dem Irrtum so gut wie jeder andere unterworfen zu sein, alle Gründe als falsch, die ich vorher zu meinen Beweisen genommen hatte; endlich, wie ich bedachte, dass alle Gedanken, die wir im Wachen haben, uns auch im Schlaf kommen können, ohne dass dann einer davon wahr sei, so machte ich mir absichtlich die erdichtete Vorstellung, dass alle Dinge, die jemals in meinem Geist gekommen, nicht wahrer seien als die Trugbilder meiner Träume. Alsbald aber machte ich die Beobachtung, dass, während ich so denken wollte, alles sei falsch, doch notwendig *ich*, der das dachte, irgendetwas sein müsse, und da ich bemerkte, dass diese Wahrheit „Ich denke, also bin ich“ (je pense, donc je suis; Ego cogito, ergo sum, sive existo) so fest und sicher wäre, dass auch die überspanntesten Annahmen der Skeptiker sie nicht zu erschüttern vermöchten, so konnte ich meinem Dafürhalten nach als das erste Prinzip der Philosophie, die ich suchte, annehmen.

Dann prüfte ich aufmerksam, *was* ich wäre, und sah, dass ich mir vorstellen könnte, ich hätte keinen Körper, es gebe keine Welt und keinen Ort, wo ich mich befände, aber dass ich mir deshalb nicht vorstellen könnte, dass *ich* nicht wäre; im Gegenteil, selbst daraus, dass ich an der Wahrheit der anderen Dinge zu zweifeln dachte, folgte ja ganz einleuchtend und sicher, dass ich war; sobald ich dagegen aufgehört zu denken, mochte wohl alles andere, das ich mir jemals vorgestellt, wahr gewesen sein, *ich* aber hatte keinen Grund mehr, an mein Dasein zu glauben. Ich erkannte daraus, dass ich eine Substanz sei, deren ganze Wahrheit oder Natur bloß im *Denken* bestehe und die zu ihrem Dasein weder eines Ortes bedürfe noch von einem materiellen Dinge abhängen, so dass dieses *Ich*, das heißt die Seele, wodurch ich bin, was ich bin, vom Körper völlig verschieden

und selbst leichter zu erkennen ist als dieser und auch ohne Körper nicht aufhören werde, alles zu sein, was sie ist ...“<sup>6</sup>

Jeder möge in einem Selbstversuch sich vorstellen, man existiere nicht. Es gelingt mit einem Körperteil, zum Beispiel, dass man keine Hand oder Fuß hätte, aber es gelingt uns nicht vorzustellen, dass es uns nicht gäbe. Sobald wir denken, existieren wir.

Jeder von Menschen gedachte Gedanke muss – um objektiv in Erscheinung zu treten – sich notgedrungen einer sprachlichen Aussageform bedienen. Dies gilt selbst für logische, streng wissenschaftliche Zusammenhänge, bei denen hilfweise eine Kunstsprache (Formelsprache) zur Anwendung kommt, um Wahrheitswerte beziehungsweise Funktionszusammenhänge auszudrücken. Sprache ist dabei in Anlehnung an *Wilhelm von Humboldt* (1767–1835) nichts fest Vorgegebenes, sondern dynamisch und immer in Bewegung und Veränderung. Der Vorrat an Wörtern, Wendungen, Fügungen, den unsere Sprache bereithält, ist einer einzigartigen Mischung von Zufall und Notwendigkeit entsprungen.

Durch das Denken (und natürlich durch den aufrechten Gang) heben wir Menschen uns von der Tierwelt ab. Besonders bei einem Kind, welches gerade sprechen lernt, merkt man mit jedem neu gelernten Begriff, wie sich auch die Verstandeswelt erweitert. Es hört Sprachlaute, versucht sie zu imitieren, lernt allmählich die Sprache zu verstehen und einzusetzen. Das Kind kann, sobald es die Sprache gelernt hat, eine unbegrenzte Anzahl von Sätzen bilden oder auch verstehen, die es niemals zuvor gehört hat. Ergo, mit der Erweiterung der Sprache, erweitert sich auch das Wissen.

Semantisch gesehen setzt sich der Begriff „Philosophie“ aus dem gr./lat. „philos“ – Freund und „sophia“ – Weisheit zusammen, sodass man als freie Übersetzung die Philosophie als „Liebe zur Weisheit“ bezeichnen könnte, oder die Wissenschaft vom Denken.

Im Gegensatz zur Religion, welche in ihrem Wesen primär an den Glauben appelliert, verwendet die Philosophie das Denken als ihr eigentliches Mittel. Begrifflich lässt sich der Gegenstand der Philosophie nicht eindeutig abgrenzen, und es kommt vor allem bei der Sinn- und Daseinsfrage stets zu einer Verwicklung mit Glaubensinhalten. So verwundert es nicht, dass nahezu alle herausragenden Philosophen sich auch mit der Theologie beschäftigt haben.

In der Antike umfasste die Philosophie das ganze damals verfügbare (theoretische) Wissen. Philosophie war allumfassend und diente allgemein der Vermehrung des Wissens. Seit Beginn der Neuzeit haben sich die Naturwissenschaften, ab dem 18. und 19. Jahrhundert dann auch die Geistes- und Sozialwissenschaften von der Philosophie emanzipiert. Aus den übergeordneten Wissenschaftsgebieten der Philosophie erwachsen die zahlreichen Einzelphilosophien, wie zum Beispiel die Naturphilosophie, die Kulturphilosophie, die Geschichtsphilosophie, die Rechtsphilosophie, die Sozialphilosophie usw.

---

<sup>6</sup> Descartes, René: Die Beweisgründe für das Dasein Gottes und der menschlichen Seele als Grundlage der Metaphysik, aus der Abhandlung über die Methode des richtigen Vernunftgebrauchs, in: Schorlemmer (Hrsg.) 2003, S. 474 f.

## 2.2 Die Begründung der Management-Philosophie

Die praktische Philosophie bestand seit *Aristoteles* (384–322 v. Chr.) aus den drei Disziplinen der Ökonomie, Politik und Ethik. Diese Einheit wurde spätestens durch die Verselbständigung der ökonomischen Theorie seit *Adam Smith* (1723–1790) verlassen. Politische oder moralische Rechtfertigungszwänge traten in den Hintergrund. Maßgebend waren schwerpunktmäßig die ökonomische Rationalität, also die wirtschaftliche Leistung und die Lehre vom effizienten Handeln.<sup>7</sup>

Analog kann die Verbindung zwischen der Philosophie- und Wirtschaftswissenschaft gebildet werden. Auch hier nimmt die Stellung des Menschen eine überragende Bedeutung ein. Häufig wird vergessen, dass das Unternehmen ein soziales Gebilde ist, welches durch Menschen geprägt wird. Alle wirtschaftlichen Aktivitäten werden durch Menschen geleitet.<sup>8</sup> Insofern sind wirtschaftliche Prinzipien, wie zum Beispiel das erwerbswirtschaftliche Prinzip der Gewinnerzielung oder Managementprinzipien, geradezu prädestiniert auch philosophisch beleuchtet zu werden. Gegenstand der Management-Philosophie sind beispielsweise folgende Fragestellungen:

- Wie ist die Stellung des Menschen im Unternehmen?
- Nach welchen Grundsätzen sollen Mitarbeiter geführt und Kunden behandelt werden?
- Welche Maßnahmen sind im Wettbewerb mit anderen Marktteilnehmern zulässig?
- Welche langfristige Daseinsberechtigung kommt dem Unternehmen zu?
- Welche Werte schafft das Unternehmen für die Gesellschaft?
- Wie werden die Interessen der Eigentümer berücksichtigt?
- Wie soll mit der Umwelt und Natur (Ressourcen) umgegangen werden?

Aufgabe der Philosophie ist es somit auch, die Unternehmenswelt zu erklären und Antworten auf die Fragen zu geben. Neben der Logik und naturwissenschaftlichen Aspekten kommt dabei vor allem der Ethik eine hohe Bedeutung zu.

Das Wesen einer Management-Philosophie mit seiner grundlegenden Werte- und Verhaltensorientierung wurde erstmals durch *Peter Ulrich* und *Edgar Fluri* erfasst:

„Unter Management-Philosophie werden ... die grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen, Werthaltungen verstanden, welche das Denken und Handeln der maßgeblichen Führungskräfte in einem Unternehmen beeinflussen. Bei diesen Grundhaltungen handelt es sich stets um Normen, um Werturteile, die aus den verschiedenen Quellen

<sup>7</sup> Vgl. Dyllick 1992, S. 80 ff.

<sup>8</sup> Im Gegensatz zu natürlichen Systemen, die aus sich selbst heraus entstehen, sind soziale Systeme das Ergebnis konstruktiven Denkens und Handelns von Menschen. Vgl. Probst 1983, S. 326.

stammen und ebenso geprägt sein können durch ethische und religiöse Überzeugungen wie auch durch die Erfahrungen in der bisherigen Laufbahn einer Führungskraft.“<sup>9</sup>

Der normative Charakter des Management wird demzufolge in den Vordergrund gestellt. Ausgehend von der Erkenntnis, dass jedes Unternehmen an seinen Werten – materiell wie immateriell – gemessen wird, hat Management-Philosophie somit stets mit Wertefragen zu tun, wie zum Beispiel der Wertebehandlung, Wertevermittlung und Werteentwicklung.<sup>10</sup>

Als „Management-Philosophie“ bezeichnet man demzufolge eine ganzheitlich ausgerichtete, wertorientierte Unternehmensführung, welche sich ausgehend vom Mensch als Individuum mit dem Unternehmen in seiner Gesamtheit und seiner Stellung in der Gesellschaft beschäftigt sowie dem ethisch verantwortlichen Handeln der Unternehmensführung.

Die Management-Philosophie wird hier also nicht als Synonym mit der Unternehmensphilosophie gleichgesetzt, welche die Sollvorgaben, die Grundsätze zur Umsetzung der Unternehmensstrategie vorgibt, sondern übergreifend als ganzheitliche Unternehmensführung verstanden. Die Management-Philosophie soll die Generalisten in der Unternehmensführung wieder fördern, nachdem sich vielerorts ein regelrechtes Speziesentum – auch im obersten Führungskreis – entwickelt hat. In einer global vernetzten Welt ist es immanent wichtig, den Gesamtüberblick zu behalten. Die Management-Philosophie steht im Spannungsverhältnis von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft und rückt somit wieder in die ganzheitliche Betrachtung der Wirtschaftswissenschaft.

## 2.3 Das Spannungsfeld zwischen Mensch und Philosophie

### *Leitzitat:*

*„Wenn es keine Menschen gäbe, gäbe es keine Wirtschaft. Folglich ist die Wirtschaft für den Menschen da und nicht umgekehrt.“*

*Götz Werner*

Immanuel Kant (1724–1804) hat rückschauend auf sein Lebenswerk gesagt, dass seine Arbeit auf die Beantwortung von drei Fragen ausgerichtet war:<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Ulrich, Fluri 1995.

<sup>10</sup> Vgl. Probst 1983, S. 322–332; vgl. auch Bleicher 2011, S. 100 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Störig 2002, S. 27.

- Was *können* wir wissen?
- Was *sollen* wir tun?
- Was *dürfen* wir glauben?

Die erste Frage betrifft das menschliche Erkennen. Wie ist die Welt beschaffen? Die zweite Frage geht auf das menschliche Handeln. Wie soll ich mein Leben gestalten, wie verhalte ich mich gegenüber Mitmenschen? Die dritte Frage zielt auf den menschlichen Glauben ab. Gibt es eine höhere Macht oder Unsterblichkeit?

Im Gegensatz zum reinen Götterglauben versucht die Philosophie seit der griechischen Antike die Phänomene der Welt mit Hilfe des Denkens (insbesondere der Logik) zu erklären. Jede Philosophie ist daher auch Aufklärung.<sup>12</sup>

Ziel der Philosophie ist es insbesondere, Sollvorgaben für das Leben zu entwickeln; im Sinne einer Management-Philosophie demzufolge Sollvorgaben für das Leben und Wirtschaften im Unternehmen, eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung.

Für die nachfolgenden Untersuchungen und Ausführungen zur Management-Philosophie ist Ausgangspunkt der Mensch als Individuum. Die Herkunft und Daseinsberechtigung des Menschen beschäftigt große Bereiche der Philosophie. Die ethische, religiöse oder biologische (Vor-)Prägung des Menschen hat natürlich einen gehörigen Stellenwert bei den Einflussfaktoren. Im Mittelpunkt steht jedoch der Mensch, das Individuum und *nicht* die Schöpfung. Philosophisch wäre dennoch zu klären, was ein Mensch ist. Die Betrachtung des rein betriebswirtschaftlichen „Homo oeconomicus“ ist nicht hinreichend. Wir gehen täglich mit Menschen um, haben unsere schulischen Vorkenntnisse über die Biologie des Menschen als Lebewesen und wissen sicherlich um das hohe, verfassungsgeschützte Gut der Würde des Menschen. Eine recht anschauliche Beschreibung des Menschen stellt im Folgenden der Dogmatiker *Walter Kasper* dar, der die Einmaligkeit und gleichzeitige unendliche Offenheit des Menschen anthroposophisch beleuchtet.

Jeder Betriebswirt, jeder Manager ist gehalten, sich mit der Eigenart des Menschen auseinanderzusetzen. Die Gewinnung von Menschen, sei es als Kunden, Mitarbeiter, Kooperations- oder Lieferantenpartner, ist aus philosophischer Sicht die größte Herausforderung und damit Hauptaufgabe des Managements.

„Wir Menschen sind seltsame Wesen. Dauernd machen wir uns Gedanken über uns selbst. Wir sind nicht einfach da, tun unsere Arbeit, schauen auf unser Fortkommen, sind gesund oder krank. Wir denken über alles dies nach. Wir fragen, wie wir auf andere wirken, warum und wozu wir da sind, wozu wir arbeiten oder krank sind. Solche

---

<sup>12</sup> Nach Immanuel Kant ist Aufklärung der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Aufklärung ist bestimmt durch den Gebrauch der Vernunft und die eigenständige Leistung des denkenden Individuums in Distanz zu Tradition und Autorität. Vgl. Kunzmann, Burkard, Wiedmann 2007, S. 103.

Gedanken können einen Menschen froh und glücklich, aber auch unzufrieden, ja krank machen. Oft genug werden wir uns selbst zum Problem. Die Innenwelt des Menschen ist für uns also genauso eine Realität wie die Außenwelt. Ja, sie ist im Grund noch wichtiger. Denn wir Menschen betrachten die Außenwelt von unserem Standpunkt aus; wir machen uns zum Zentrum, von dem her sich unsere Welt aufbaut. Wenn wir diese Beobachtungen, die jeder mit sich selbst machen kann, zusammenfassen, dann können wir sagen: Der Mensch ist kein Ding, das einfach vorhanden ist, kein Es, sondern ein Ich, das auf sich selbst bezogen ist und seiner selbst bewusst ist. Der Mensch hat in sich selbst eine Mitte, er steht in sich selbst. Deshalb ist der Mensch nie eine bloße Nummer, ein Fall, ein auswechselbares Rädchen im großen Weltprozess. Jeder Mensch ist einmalig, unvertauschbar und unwiederholbar. Er darf nie bloßes Mittel zum Zweck sein; er ist Selbstzweck ... Wir Menschen sind auf andere Menschen angewiesen. Die meisten Menschen halten es gewöhnlich nicht gut aus, lange Zeit allein und einsam zu sein. Sie brauchen andere Menschen, denen sie sich mitteilen können, die sie bestätigen und ermutigen, die sie aber auch ergänzen und bereichern. Der Mensch will angenommen, bejaht und geliebt werden. Ein Ich dagegen, das sich egoistisch in sich selbst verschließt, verarmt und verkümmert. Das Ich ist also auf das du angewiesen. Ich und Du stehen aber wieder in einer größeren Welt des Wir. Dieses Wir meint die Familie, die Freunde, die Schulklasse, die Kollegen am Arbeitsplatz, die Gemeinde, den Staat, die ganze Menschheit. Immer ist das Ich darauf angewiesen, dass ihm von den anderen ein Raum der Freiheit gewährt wird, dass es als Person anerkannt wird ... So bewegt sich das menschliche Leben in der Spannung von Ich und Du, von Ich und Wir. Diese Spannung ist aufhebbar. Ich allein wäre Egoismus, Wir allein wäre Kollektivismus. Das weist darauf hin, dass zur menschlichen Person noch eine dritte Dimension gehört. Sie ist sogar die wichtigste und die grundlegendste, weil sie erst die beiden anderen zusammenhält. Gemeint ist jenes merkwürdige letzte Unerfülltsein, jenes Suchen und Hungern nach Mehr. Es kann sich in primitiver Weise äußern, wenn Menschen immer noch mehr besitzen, immer noch mehr leisten oder immer noch mehr Vergnügen oder Einfluss und Ansehen haben wollen und dabei doch immer unzufriedener und rastloser, ja innerlich leer und hohl werden. Das Streben nach Mehr kann sich auch äußern im Wissensdurst des Menschen, im rastlosen Suchen nach Wahrheit, oder im selbstlosen Einsatz für eine bessere und gerechtere Welt. Das Streben nach Mehr kann sich aber auch negativ äußern in der fruchtbaren Erfahrung einer entsetzlichen Leere oder Oberflächlichkeit des alltäglichen Betriebs. In diesen unterschiedlichen Phänomenen geht es immer darum, dass der Mensch mehr sucht, dass er sich und die Welt übersteigt und dabei nie an ein Ende kommt. Wir sind als Menschen nie fertig, sondern stets unterwegs ...<sup>13</sup>

Bei der Existenzbetrachtung wirkt sich erschwerend, dass im Sinnesapparat des Menschen alles nebeneinander oder hintereinander stattfinden muss. Auf der einen Seite zeichnet dies ein strukturiertes Management aus. Auf der anderen Seite „versklaven“ wir uns in Korridoren. Auch hier lohnt sich eine philosophische Betrachtung. Danach sind wir gefan-

---

<sup>13</sup> Kasper 1979, S. 1 f.