

WOLF DIETER ENKELMANN

### WOZU BRAUCHEN UNTERNEHMEN PHILOSOPHIE?

Fast jedes Unternehmen, fast jedes Management spricht irgendwann von seiner Philosophie. Und falls sie es nicht selber tun, dann reden andere davon. – Woher kommt dieses Bedürfnis nach Philosophie in der Wirtschaft? Man erwartet von Unternehmen einiges, was über eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit, Einhaltung der Gesetze und ordnungsgemäße Erfüllung sozialpartnerschaftlicher Vereinbarungen hinausgeht. Diese *metaeconomic values* nennt man dann „Philosophie“. Was aber ist philosophisch an den Unternehmensphilosophien?

Unternehmen artikulieren in ihren Philosophien ihr individuelles Selbstverständnis. Sie benennen die Moral, die ihr Handeln bestimmt, Werte, die ihre Vertrauenswürdigkeit garantieren, Maximen, die ihren bisherigen Erfolg begründen, Visionen, auf die sie ihre Hoffnungen setzen, oder Gedanken, die für sie einen unveräußerlichen Eigenwert haben. Von ihren Philosophien erwarten sich die Unternehmen Reputation und einen Gemein-Sinn, in dem sich die verschiedenen Aufgaben und Interessen zu *einer* gemeinsamen Unternehmung bündeln. Es geht um die Identität des Unternehmens.

Manches, was Unternehmen in ihren Leitbildern und Wertekodizes artikulieren, ist durch den tatsächlichen Geschäftsverlauf belegt. Anderes, insbesondere alles, was die Unternehmenskultur und den Geist des Unternehmens betrifft, ist schwerer faßbar. Und dazu kommt dann noch das ganz und gar Unfaßbare, die öffentlichen Skandale des skrupellosen Karrierismus', der Habgier, der Bestechlichkeit und die verschwiegenen Skandale des Mobbings. Wo, wie jetzt bei VW offenkundig geworden ist, Filz und Prostitution den Laden zusammenhalten, haben sich die hehren Absichtserklärungen und Selbstbewertungen erledigt. Alibiveranstaltungen, die durch die Realität nicht gedeckt sind. Wenn die Philosophie des Unternehmens nur der Kompensation und Sublimation ungelöster Probleme und Konflikte dient, nutzt sie wenig. Unter ihrem Deckmantel schwelen die ungelösten Konflikte weiter. Unterm Strich kostet das Unternehmen seine Philosophie dann mehr Identität, als sie stiftet. Sie taugt nicht zum Feigenblatt.

So persönlich verwerflich die Skandale auch sind, so verdeckt diese moralische Personalisierung doch grundsätzlichere Probleme der ökonomischen Rationalität. Es rächt sich, wenn alle in der Wirtschaft der Gesellschaft nur ein Mittel ohne Ei-

genwert sehen wollen. Warum sie dann nicht nach bestem Vermögen für alle beliebigen Zwecke auszunützen? Allzusehr herrscht sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis die Überzeugung vor, jede Frage nach Identität und Realität der Unternehmen beantwortet zu haben, wenn klar ist, wie sie funktionieren. Es muß sich dann niemand wundern, wenn jeder seine Chancen nutzt und entsprechend alles funktionalisiert und alles für alles verwertet wird. Ist es doch die Wahrheit der Ökonomie. *Truth ist what works*. Und da sich darüber alles doch nur abnutzt, sind solche korruptiven Prozesse automatisch eskalativ. – Indes: Wer weiß, wie etwas funktioniert, weiß noch nicht, was da funktioniert. Wer sich allein auf die funktionalistische Analyse verläßt, bezahlt Innovationsfortschritt und Produktivitätssteigerung mit Identitäts- und Realitätsverlust. Dagegen helfen dann auch keine quasi-philosophischen Werte- und Sinn-Surrogate.

Wenn es gilt, das *“Unwahrscheinliche wahrscheinlich zu machen“* (Ernst Susannek, Zeppelin GmbH), eine unternehmerische Leitlinie wie *„Zukunft hat Tradition, aber auch Tradition hat Zukunft!“* (Karl Storz GmbH) oder wie *„Innovation steht für die Freiheit des Denkens“* (Schneider Group) erfolgreich einzulösen, dann liegt es auf der Hand, dass es philosophischer Professionalität bedarf, um diese Ansprüche auch zu verstehen, zu konkretisieren und zu verwirklichen. Ansprüche dieser Art müssen im Unternehmen gelebt werden. Sie haben ihre Wirklichkeit nicht auf dem Papier. „Philosophie“ besteht nicht aus einem Bestand an formaler Logik, Prinzipien, Normen und Maximen, sondern verwirklicht sich in Können und Konsequenz, in der Erzeugung von Handlungskraft und herausfordernden Qualitätsansprüchen. Für Mittelmäßigkeit ist sie nichts. Nicht Funktionalität ist Ihr Primärziel, sondern Authentizität. Und darin liegt ihre Produktivkraft.

Unternehmen haben wirtschaftliche Zwecke. Darüber sollte ihnen ihre Philosophie, die Seele des Unternehmens, aber nicht zum Rätsel werden. Sie leben mehr, als sie es sich oft eingestehen, von kulturellen Ressourcen. Und sie erfüllen, ob sie das wollen oder nicht, weitreichende kulturelle Funktionen – nach innen wie nach außen. Sie werden gesellschaftlich für diese metaökonomischen Einflüsse in Verantwortung genommen. Deswegen fordert man von ihnen „Philosophie“. Und das ist keineswegs nur ein lästiger Kostenfaktor, sondern gehört zu ihrer eigenen Identität und ist ihre Kraft. Es gilt, diese kulturelle Wertschöpfung, die ihre Realitätstüchtigkeit befeuert, ideell und materiell fruchtbar zu machen für Wettbewerbsstärke und Innovationsfreude. Deshalb fördert eine fachkundige, vernünftige und lebendige Unternehmensphilosophie die wirtschaftliche Exzellenz.