Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 74 (2003)
Heft: 1

Artikel: Philosophie im Management : ein Messversuch für den Faktor Mensch
Autor: Rizzi, Elisabeth
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-804654

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

PHILOSOPHIE IM MANAGEMENT

Ein Messversuch für den Faktor Mensch

Auf den ersten Blick haben Management und Philosophie nichts miteinander gemeinsam. «Tatsächlich gibt philosophisches Denken aber Antworten auf viele wirtschaftliche Fragen und führt zu Lösungen, wo Zahlen-Messungen versagen.» Das sagt Bernhard Schneider. Der Historiker, Philosoph und Kommunikationsberater verknüpft in seinen Seminaren Philosophie und Unternehmensführung.

Abzockerskandale, ein Börsencrash in Raten, Pleiten, Pech und Pannen haben am Image der Betriebswirtschaft gekratzt. Time to Market, Shareholder Value, Mega Merger und andere modische Schlagwörter sind innert Kürze aus dem Wortschatz verschwunden.
Und die Lieblingsbegriffe der modernen Verwaltung: WOV (Wirkungsorientierte Führung) und NPM (New Public Management) wurden zu Schimpfwörtern. Nachhaltigkeit und Ethikforen feiern stattdessen ein Revival. Es zeichnet sich ab, dass auch Ethik und Philosophie ihren Platz in der Wirtschaft haben.

Mensch statt Maschine

Philosophie heisst wörtlich übersetzt «die Liebe zur Weisheit». Was ist die Welt? Wer sind wir? Was ist der Sinn des Seins? fragen Philosophen.
«Die zentralen Fragen der Betriebswirtschaft sind im Grund genommen dieselben», sagt der ehemalige DRS1-Mann Bernhard Schneider. Der 44jährige Historiker und Philosoph führt regelmässig Seminare durch, in denen er philosophisches Denken und Unternehmensführung miteinander verknüpft. «Die Grundfragen der Betriebswirtschaft», so Schneider, «heissen beispielsweise: Wie sieht die Umwelt eines Unternehmens aus? Auf welche Produkte soll sich ein Betrieb konzentrieren? Was für Ziele soll ein Unternehmen verfolgen?»
Was das ökonomische Denken laut Schneider allerdings lange von der Philosophie unterschied, war der blinde Glaube an Bilanzen und Erfolgsrechnungen.
Seit dem Enron-Debakel, dem Rentenanstalt-Skandal und weiteren Erdbeben ist dieser Glaube ins Wanken geraten, glaubt Schneider. Die Unternehmensführungen besinnen sich wieder auf den Faktor Mensch – auf die sogenannten Soft-Skills. Je länger je mehr zeichnet sich ab, dass der Wert eines Unternehmens – sei es profitorientiert oder gemeinnützig – nicht bloss aus dem Durchschnitt von Substanzwert (Summe der Vermögensteile) und Ertragswert (abdiskontierte zukünftige Gewinne) besteht.

Auch der sogenannte Goodwill ist erfolgsentscheidend. Rein rechnerisch bezeichnet der Goodwill die positive Differenz zwischen Ertrags- und Substanzwert. Er beinhaltet sämtliche nicht bilanzierbaren, immateriellen Vermögenswerte. Konkret bedeutet das beispielsweise die Qualität des Managements, eine effiziente und effektive Unternehmensorganisation oder ein gutes Image – eben die Soft-Skills (weiche Erfolgsfaktoren), die von Menschen und nicht Maschinen geformt werden.

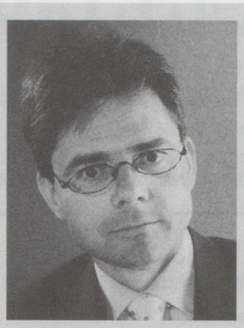
Lösungsprozess als Perpetuum mobile

Image oder eine gute Führung sind Qualitäten, die sich nicht mit den klassischen ökonomischen Analysemethoden messen lassen. Weder eine Portfolioanalyse noch ein Benchmarking enthüllen informelle Beziehungen, eine lebendige Unternehmenskultur oder ethische Grundwerte, die einen Betrieb prägen.
Da jedoch im Grund genommen die Wirtschaft nach denselben Grundfragen wie die Philosophie funktioniert, können laut Schneider die philosophischen Methoden auch auf die Ökonomie übertragen werden. Ein philosophisch-/didaktisches Vorgehen sei überall dort sinnvoll, wo «Objektivität» gefordert ist, aber empirische Methoden versagen – sozusagen als Messversuch für den Faktor Mensch. Beispielsweise betrifft das die Managementphilosophie, aber ebenso auch die Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes oder generelle Entscheidfindungsprozesse.
Doch was heisst überhaupt philosophisch? Wer ein Problem philoso-

phisch betrachtet, macht eine ganzheitliche Untersuchung, bei der er die Logik als Methode anwendet.
Die einzelnen Teilaspekte und deren Wechselwirkungen werden im Zusammenhang analysiert.
«Anders als bei klassisch ökonomischen Analysen werden nicht einzelne Dimensionen für sich untersucht (z.B. Lebenszyklus eines Produktes). Lösungen für Einzelprobleme ergeben sich erst durch die Verknüpfung von verschiedenen Dimensionen (z.B. Mitarbeiterführung + Produktpalette + Unternehmenswerte)», erklärt Schneider. Dabei finde eine andauernde Betrachtung der neben- und übergeordneten Ebenen und deren Veränderungen statt. Wie bei einem Perpetuum Mobile werde so das Urteil immer wieder revidiert und verbessert. In der Sprache der Philosophie wird dieser Prozess mit Dialektik bezeichnet.
Grösstenteils basieren Schneiders Seminare auf den Theorien des Philosophen Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770–1834), dem Erfinder der modernen Dialektik. Bei Hegel stehen drei Begriffe im Zentrum jedes untersuchten Teilaspektes: Die Idee, die Substanz und die Wirklichkeit.
Die Idee bezeichnet das Wesen einer Sache – also alle Eigenschaften, die sie nicht verlieren kann, ohne aufzuhören sie selbst zu sein. Die Substanz umfasst Form und Materie einer Sache. Wirklichkeit schliesslich, heisst die Übereinstimmung zwischen einem Ding und der Idee.

Werden die Werte wirklich gelebt?

Schneider überträgt diese philosophischen Grundbegriffe auf die Unternehmensführung.
Der Begriff der Idee wird auf die Managementphilosophie und das Unternehmensleitbild übertragen. Dabei stehen die Unternehmenskultur und die Wertvorstellungen im Zentrum.
Konkrete Fragen lauten beispielsweise: Wie weit werden die Wertvorstellungen der Mitarbeitenden im Unternehmen berücksichtigt? Wie verhalten sich Vorgesetzte gegenüber den Mitarbeitenden? Was für ein Menschenbild prägt den Betrieb?



Bernhard Schneider
Historiker, Philosoph und Kommunikationsberater

«Um auf diese Fragen eine ehrliche Antwort zu erhalten», sagt Schneider, «genügt es nicht einen Fragebogen an die Mitarbeitenden zu versenden.»
Normen und Werte zeigen sich erst im täglichen Umgang miteinander. Sie werden offensichtlich in der Art, wie Mitarbeitende bei Entscheiden miteinbezogen werden, in der Möglichkeit offen über Fehler zu sprechen, bei der Akzeptanz von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden, im Grad der Handlungsfreiheit der Untergebenen etc.

Substanz definiert Schneider für einen Betrieb als den Wert des Unternehmens. Dieser beinhaltet einerseits die materielle Dimension des Vermögens, andererseits den Goodwill. Die Substanz eines Unternehmens leitet sich gemäss Schneider stark von der Idee ab. Denn ausgeprägte Unternehmenskulturen haben starke Auswirkungen auf das wirtschaftliche Handeln. Gelebte Unternehmenskulturen vermitteln den Mitarbeitenden einerseits eine klare Orientierungshilfe für Entscheide und Kommunikation. Andererseits prägen sie auch die Einstellung eines Betriebes gegenüber gesellschaftlichen Anliegen.
Die Wirklichkeit ergibt sich schliesslich aus der Analyse der Ideen und Substanzen der einzelnen Teilaspekte. Stimmen diese mit dem Handeln des Unternehmens überein? Behindern Aufbau- und Ablauforganisation die gewünschte Unternehmenskultur? Passen Produkte, Mengen und Märkte überhaupt zur Philosophie der Firma?

Weitere Informationen unter **www.schneidercom.ch**

Elisabeth Rizzi