

Prof. Dr. Jörn Müller (Universität Würzburg):

Zwei Typen von Unternehmensphilosophie: Lebensweltlich erprobte Reflexionen

Unternehmensphilosophie ist in vieler Munde. Spätestens seitdem im Anschluss an den Bestseller „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman¹ die immense Bedeutung von „weichen“ Faktoren (wie etwa der aktiven Gestaltung der Unternehmenskultur) für den Geschäftserfolg erkannt worden ist, stellt die schriftliche Formulierung einer individuellen Unternehmensphilosophie einen unverzichtbaren Bestandteil vieler Corporate-Identity-Strategien dar.² So gut wie jeder größere wirtschaftliche Betrieb hat deshalb mittlerweile etwas Konkretes vorzuweisen, wenn es um diese Thematik geht. Um sich von der Vielfalt der Bemühungen in diesem Bereich zu überzeugen, genügt es, mittels einer Suchmaschine wie „Google“ die Streuung des Begriffs „Unternehmensphilosophie“ im Internet zu prüfen: Nicht weniger als 2770 Seiten sind ermittelbar, in deren Titel das Wort „Unternehmensphilosophie“ explizit erscheint und die meistens ausformulierte Unternehmensphilosophien einzelner Firmen und Konzerne beinhalten.³

Der Begriff „Unternehmensphilosophie“ und seine Verwendung sind dabei allerdings alles andere als trennscharf; v.a. in Richtung verwandter Konzepte wie „Leitbild“ oder auch „vision statement“ gibt es recht fließende Übergänge.⁴ Im Folgenden habe ich nicht die Absicht, in diesem terminologischen Labyrinth einen Ariadnefaden auszulegen, sondern werde in einem eher generischen Sinne dann von einer Unternehmensphilosophie sprechen, wenn die beiden folgenden Kriterien erfüllt sind:

1. *Formales Kriterium:* Es handelt sich um ein oder mehrere schriftlich formulierte und den Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit zugängliche Dokumente.

2. *Materiales Kriterium:* Diese Dokumente präsentieren Inhalte, die eine oder mehrere der folgenden Funktionen erfüllen:

(a) eine *Orientierungsfunktion* im Blick auf allgemeine Werte und Normen, aber auch konkrete Regeln: Dies kann z.B. eine ausformulierte Unternehmensethik bzw. ein unternehmensspezifischer *Code of Conduct* sein;

(b) eine *Integrationsfunktion* hinsichtlich einer erstrebten Wir-Identität im Rahmen der Unternehmenskultur (cf. *Corporate Identity*);

(c) eine *Koordinierungsfunktion* für die Interaktion von Mitarbeitern, Management, Kunden, Aktionären, u.a., auch im Blick auf das Verhältnis zur Öffentlichkeit (*Public Relations*);

(d) eine *Zielfunktion*, d.h. eine Festschreibung von allgemeinen (quantitativen wie auch qualitativen) Unternehmenszielen.

Je nachdem, welche dieser Funktionen im Vordergrund steht, unterscheiden sich natürlich auch die Zwecke, die mit der Abfassung der jeweiligen Unternehmensphilosophie verfolgt

werden. Die Qualität einer Unternehmensphilosophie wäre dann konsequenter Weise primär daran zu messen, wie effizient sie die jeweils mit ihr verfolgten Zwecke realisiert.

Im Rahmen des Vortrags sollen einige grundlegende philosophische Überlegungen zu diesem Themenkomplex angestellt werden, die auf die Frage abzielen, welche Anforderungen an eine Unternehmensphilosophie sowohl im theoretischen als auch im praktischen Bereich zu stellen sind. Meine Ausführungen gliedern sich in drei Teile:

(I) Zuerst möchte ich idealtypisch bzw. holzschnittartig zwei unterschiedliche Typen von Unternehmensphilosophie herausarbeiten, nämlich einen managementgesteuerten und einen mitarbeiterorientierten Ansatz.

(II) In einem zweiten Schritt werde ich die konkrete Realisierung eines dieser beiden Modelle, nämlich des mitarbeiterzentrierten Ansatzes, am Beispiel der *Biodata Information Technology AG* skizzieren, einer ehemals im NEMAX 50 notierten Firma, für die ich gut anderthalb Jahre als festangestellter Unternehmensphilosoph tätig gewesen bin.⁵ Meine Überlegungen sind also keine reinen Schreibtischtaten, sondern – wie der Untertitel meines Vortrags mit Blick auf das Kongressthema andeutet – „lebensweltlich“ erprobt bzw. fundiert.

(III) Zum Abschluss sollen in geraffter Form die unternehmens- und wirtschaftsethischen Prämissen des mitarbeiterorientierten Ansatzes dargelegt und seine Vorteile in der Praxis gegenüber dem alternativen managementgesteuerten Modell dargelegt werden.

I. Managementgesteuerter und mitarbeiterorientierter Ansatz, oder: Platon versus Aristoteles

Ein erster Grundtyp von Unternehmensphilosophie tritt in zwei unterschiedlichen Formen auf, die sich jedoch in entscheidenden Momenten, nämlich im Blick auf den Modus ihrer Erarbeitung und Formulierung überschneiden:

(i) Auf der einen Seite stehen Unternehmensphilosophien, die primär als Marketing- bzw. PR-Instrument gedacht sind, also auf eine öffentlichkeitswirksame *Koordinierungsfunktion* zugeschnitten sind. Diese Art von Dokumenten ist häufig schon an ihrer äußeren Form erkennbar: Die Tendenz geht hier in Richtung Hochglanzbroschüre mit auf einer einzigen Seite formulierten Grundsätzen. Mit dieser Form von Unternehmensphilosophie zielt die Firma meist weniger auf die Wirkung nach innen (d. h. auf die eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter) ab, sondern primär auf externe Interessenten wie Kunden oder potenzielle sowie aktuelle Shareholder.

(ii) Daneben finden sich auch Unternehmensphilosophien mit dem expliziten Anspruch, innere Effekte zu erzielen: Dieser zweite Subtypus ist meistens ein Versuch, die unternehmensstrategischen und auch die ethischen Intuitionen der Unternehmensleitung bzw. des Ma-

managements auszubuchstabieren. Die hierbei verfolgte Zielsetzung ist die normative Vorgabe eines von der Unternehmensführung als wünschenswert oder zweckmäßig eingestuften Leitbildes, an dem sich die Mitarbeiter orientieren und dem sie sich in ihrem Arbeits- und Kommunikationsverhalten innerhalb der Firma angleichen sollen. Hier stehen die *Orientierungsfunktion* sowie die *Integrationsfunktion* (im Sinne der CI) im Vordergrund.

Die Gemeinsamkeit dieser beiden Subtypen (i) und (ii) liegt somit weniger in ihrer Zielsetzung bzw. Funktion, da der eine tendenziell eher nach außen, der andere primär nach innen wirken soll: Die tiefere Gemeinsamkeit besteht vielmehr im Modus der Entstehung bzw. Inkraftsetzung dieser Art von Unternehmensphilosophie. In beiden Subtypen basiert die Unternehmensphilosophie auf den Bemühungen eines kleinen Kreises von „Experten“, der in meist eher loser Anlehnung an die bestehende Praxis ambitionierte normative Vorgaben formuliert, denen sich die Mitarbeiter zukünftig de facto oder doch zumindest in der Außendarstellung der Firma anzupassen haben. Die Inkraftsetzung dieser Dokumente erfolgt meist als eine einseitige Maßnahme der Unternehmensleitung, weshalb man hier von einem managementgesteuerten Konzept von Unternehmensphilosophie sprechen kann.

Dieser erste Typ von Unternehmensphilosophie besitzt insgesamt einen als *platonisch* zu charakterisierenden Einschlag: Ganz im Sinne der berühmten platonischen Grundvorstellung der Philosophenkönige sind hier zwar nicht die Philosophen die Könige, wohl aber die Könige die Philosophen:

„Wenn nicht, sprach ich, entweder die Philosophen Könige werden in den Staaten oder die jetzt so genannten Könige und Gewalthaber wahrhaft und gründlich philosophieren und also dieses beide zusammenfällt, die Staatsgewalt und die Philosophie, (...) eher gibt es keine Erholung von dem Übel für die Staaten, lieber Glaukon, und ich denke auch nicht für das menschliche Geschlecht.“⁶

Interessanterweise scheint gerade „Unternehmensphilosophie“ häufig in dieser platonischen Weise konnotiert zu werden, wie etwa folgende Definition aus einem im Internet publizierten Qualitäts-Management-Lexikon zeigt: „Die Unternehmensphilosophie besteht aus den explizit in Führungsgrundsätzen dokumentierten oder implizit verfolgten Einstellungen eines Unternehmers oder der Manager eines Betriebes gegenüber der Gesellschaft, Wirtschaft und gegenüber dem Individuum (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Dritte).“⁷

Das normative Gerüst dieser Art von Unternehmensphilosophie beruht insgesamt nicht oder nur sehr bedingt auf einer konkret vorliegenden Praxis, sondern dezidiert auf dem Ideal- oder Leitbild einer Gruppe von Experten bzw. hochrangigen Funktionsträgern (die somit das Pendant zu den platonischen „Ideenfreunden“ bilden). Ein Nachteil dieser Konstruktion liegt unmittelbar auf der Hand: Aufgrund der angesprochenen Praxisferne entsteht für diese Art von Unternehmensphilosophie meist ein massives Akzeptanzproblem. Deshalb wird sie vor Ort kaum wirklich gelebt, leistet dementsprechend auch keinen Beitrag zur Schaffung einer kollektiven Unternehmensidentität und erreicht so gut wie keine Motivation der Mitarbeiter.

Für den ersten, überwiegend nach außen orientierten Subtypus dieses Modells ist dies natürlich weniger problematisch als für den zweiten, der in erster Linie interne Zwecke verfolgt. Festzuhalten bleibt, dass in beiden Formen dieses Konzepts von Unternehmensphilosophie die Erarbeitung und Formulierung der schriftlichen Dokumente ausschließlich bei einigen wenigen Führungskräften liegt und die sonstigen Mitarbeiter als Beteiligte nicht in Erscheinung treten, insofern ihnen eine Unternehmensphilosophie von oben (top-down) oktroyiert wird. Durch den Modus der Erarbeitung durch „Experten“ und die entsprechende einseitige Inkraftsetzung wird auf Seiten der Mitarbeiter entweder Desinteresse oder im schlechteren Fall sogar Ablehnung erzeugt, weil sie sich in einem solchen Modell in ihren Interessen und Wertvorstellungen nicht wiederfinden bzw. repräsentiert fühlen.

Diesem platonischen Archetyp von Unternehmensphilosophie steht ein alternativer gegenüber, der idealtypisch als aristotelisch zu charakterisieren wäre. Während Platon in der *Politeia* die bestehende moralische und politische Praxis durch ein an der Ideenwelt orientiertes normatives Leitbild revolutionieren möchte, setzt Aristoteles bei der bereits konkret praktizierten Sittlichkeit an, um sie evolutionär von innen heraus zu verbessern:

„Man muss nämlich vom Bekannten beginnen. Dies ist aber ein Doppeltes: ein Bekanntes für uns und ein Bekanntes an sich. Wir werden wohl mit dem für uns Bekannten anfangen müssen. Darum muss der, der über das Schöne und Gerechte und überhaupt über die politische Wissenschaft hören will, eine gute Lebensführung aufweisen; denn der Ausgangspunkt ist das ‚Dass‘, und wenn dieses hinreichend sichtbar geworden ist, dann wird es nicht mehr des ‚Warum‘ bedürfen. Wer nun diese Lebensführung besitzt, der kennt entweder die Prinzipien schon oder dürfte sie leicht begreifen.“⁸

Das aristotelische Moralprojekt, wie es v.a. in der *Nikomachischen Ethik* betrieben wird, besteht insgesamt darin, die existierende Praxis und die impliziten normativen Grundlagen der Ethosform des griechischen Stadtstaats, der Polis, zu beschreiben, zu analysieren und sie an den in ihr selbst enthaltenen Ansprüchen und Zielen zu messen sowie sie evolutionär zu verbessern.⁹ Die Moral soll nicht ab ovo grundgelegt, sondern die Sittlichkeit einer bestehenden Ethosform soll potenziert werden: „Ethische Reflexion macht nicht gut; ethische Reflexion macht besser.“¹⁰

Wie ist dieser aristotelische Ansatz auf ein Konzept von Unternehmensphilosophie zu übertragen? Ein Unternehmen wäre zu betrachten als eine eigenständige Ethosform, deren tägliche Verkehrsformen auf einem meist implizit zugrunde liegenden Konzept von Werten und Normen der Beteiligten beruhen. Hierbei handelt es sich letztlich um nichts anderes als die historisch gewachsene Unternehmenskultur, also um das unternehmensspezifische Repertoire von Denk- und Verhaltensmuster bzw. „die unternehmensbezogenen Werte und Normen im Sinne eines gemeinsamen Ideensystems der Organisationsmitglieder“.¹¹ Ein aristotelisches Modell setzt bei dieser vorhandenen Unternehmenskultur an, analysiert sie und versucht, sie evolutionär von innen heraus zu verbessern. Der kategoriale Unterschied zum

platonischen Typ liegt darin, dass die Mitarbeiter meist explizit in die Erarbeitung und Formulierung dieser Art Unternehmensphilosophie einbezogen werden, die Inhalte also tendenziell nicht top-down oktroyiert, sondern bottom-up erarbeitet und formuliert werden. Auf diese Weise entstehen auch keine praxisfernen und deshalb in der Praxis meist vollkommen wirkungslos bleibenden Vorgaben. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich auf die Inhalte einer solchen Unternehmensphilosophie zu verpflichten, ist schon dadurch in gesteigertem Maße gegeben, dass sie sich als selbständige mündige Individuen besser ernst genommen und repräsentiert fühlen. Deshalb kann man hier auch von einem mitarbeiterorientierten Konzept von Unternehmensphilosophie sprechen. Die im Nachfolgenden beibehaltene Klassifizierung dieses Konzepts als ‚aristotelisch‘ insinuiert dabei natürlich nicht, dass wir bei Aristoteles inhaltliche Ansätze zu einer solchen Unternehmensphilosophie finden, sondern nur, dass diese Konzeption vom methodischem Gesichtspunkt in der Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie aristotelischen Geist atmet.

II. Die Praxis des mitarbeiterorientierten (aristotelischen) Ansatzes: Ein Beispielfall

Das bei der *Biodata Information Technology AG* praktizierte Konzept von Unternehmensphilosophie knüpfte bewusst an diesen zweiten, aristotelisch inspirierten Typ an. Ein wesentlicher Bestandteil meiner Tätigkeit als fest angestellter Unternehmensphilosoph lag in der Realisierung eines unternehmensphilosophischen Ansatzes, der in fünf sukzessiv aufeinander aufbauenden Schritten realisiert werden sollte:

1.) Analyse der Unternehmenskultur auf einer möglichst breiten heuristischen Basis. Dazu dienten im konkreten Fall etwa einstündige Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern (also inklusive der Führungskräfte und der AG-Vorstände), in deren Verlauf wesentliche Pfeiler der Unternehmenskultur thematisiert wurden:

- Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter;
- Strukturen der internen Kommunikation und internen Organisation;
- Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit;
- Personalwesen;
- Aus- und Weiterbildung;
- Arbeitsbelastung und Arbeitszeiten;
- Arbeit und Familie;
- Betriebsklima;
- Unternehmensziele;
- Jobzufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen.

Die Gesprächsführung war dabei im Stile des Sokrates ‚maieutisch‘ (also im Sinne der Hebammenkunst) ausgerichtet: Anstatt durch die Vorgabe standardisierter Frage- und Antwortmuster etwas in den Gesprächspartner „hineinzulegen“, sollten durch freie Formulierungen der Mitarbeiter auf offene Fragen hin ihre tiefer verwurzelten Vorstellungen und Werte zu Tage treten. Besonderes Augenmerk galt dabei dem von J. Wieland erarbeiteten ‚Werteviereck‘ von (a) Leistungswerten, (b) Kommunikationswerten, (c) Kooperationswerten und (d) moralischen Werten.¹² Dabei ging es nicht nur um den faktisch vorhandenen Ist-Zustand im Unternehmen, sondern auch um den Soll-Zustand aus der Sicht der Mitarbeiter.

Die zwei zentralen Voraussetzungen für diese Gespräche waren dabei

(i) die absolut vertrauliche Behandlung aller mir zugänglich gemachten Informationen (d.h. keine als namentlicher Beitrag gekennzeichnete Weitergabe an das Management bzw. den direkten Vorgesetzten) sowie

(ii) die absolute Freiwilligkeit der Teilnahme an den Gesprächen.¹³

Ihren Niederschlag fanden diese sowohl in der deutschen Zentrale als auch in den weltweiten Filialen des Unternehmens geführten Gesprächsreihen in verschiedenen „Berichten zur Lage der Unternehmenskultur“, die exakt in der Form, in der sie dem Vorstand der AG vorgelegt wurden, auch für alle Mitarbeiter zugänglich waren. Auf der Basis dieser Gespräche und Berichte wurde somit eine Darstellung der faktischen ebenso wie der gewünschten Unternehmenskultur aus Mitarbeitersicht erreicht; explizit wurden auch Problemfelder sowie Verbesserungsvorschläge seitens der Mitarbeiter angesprochen und in gebündelter Form dargestellt, natürlich unter Ausfilterung bloß individueller oder gar idiosynkratischer Tendenzen.

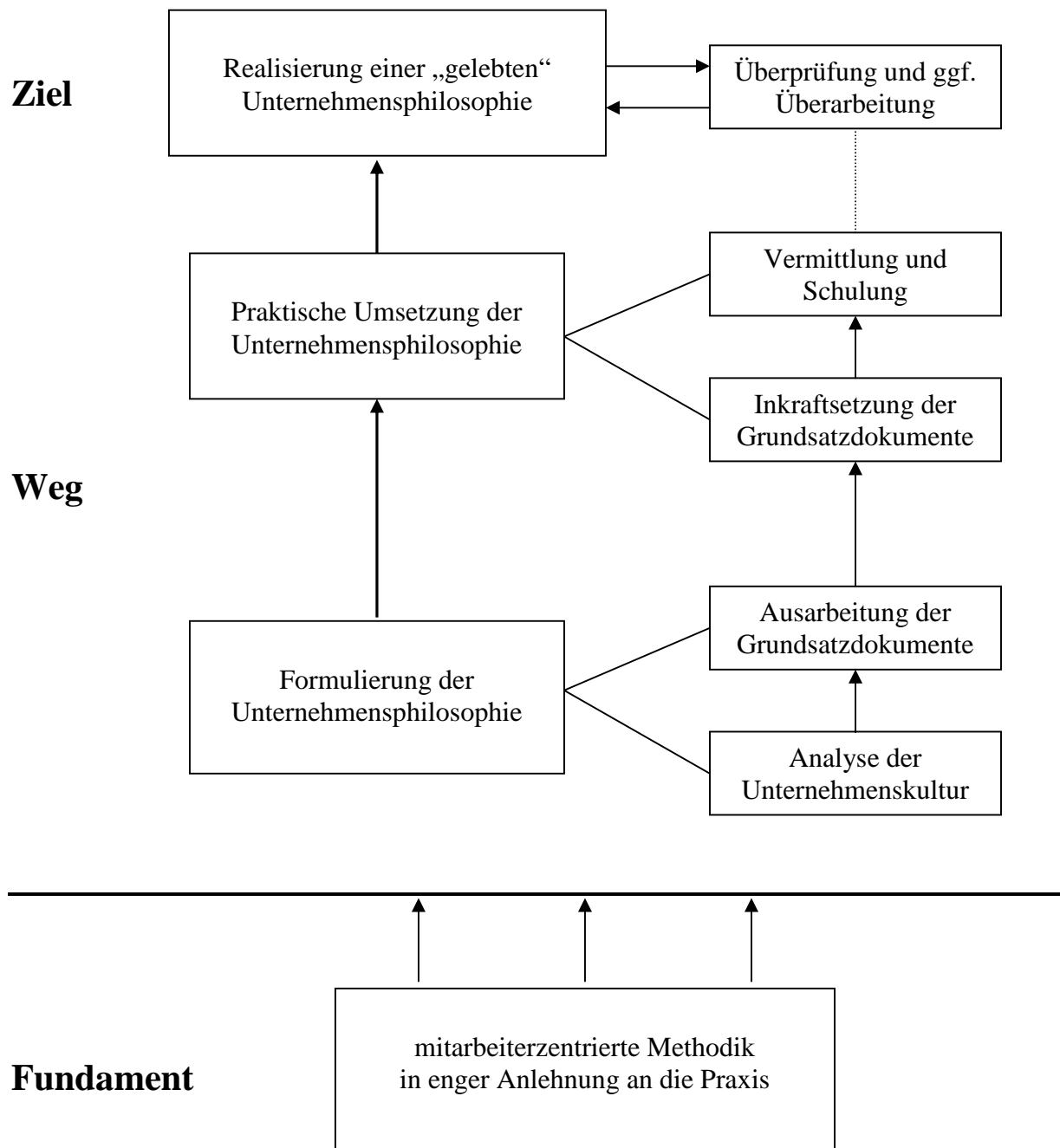
2.) Ausarbeitung von Grundsatzdokumenten: Auf der Grundlage dieser Berichte erfolgte eine Formulierung von Grundsatzdokumenten, d.h. eines „Unternehmensleitbildes“, das v.a. auf die *Integrations-* und *Koordinierungsfunktion* abhob, sowie der „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“, die als eine umfassende Unternehmensethik sowohl die *Orientierungs-* als auch die *Zielfunktion* abdeckte, insofern auch nicht-ökonomische (also z.B. auch soziale und ökologische) Unternehmensziele formuliert wurden. Auch diese Ausarbeitung war nicht das Produkt des philosophischen Experten im Elfenbeinturm, sondern ein dialogischer Prozess unter weitgehender Einbeziehung der Mitarbeiter, und zwar in Gestalt von freiwillig gebildeten Arbeitsgruppen. Meine Rolle als Unternehmensphilosoph beschränkte sich auf die Vorgabe von analytischen Impulsen und auf die Moderation sowie die zielgerichtete Bündelung der Diskussionen. Letzteres war erforderlich, um der absolut offenen bzw. ungesteuerten dialogischen Prozessen z.T. innewohnenden „inhaltlichen Richtungslosigkeit“ entgegenzuwirken.¹⁴

3.) Die Inkraftsetzung dieser Grundsatzdokumente sollte nach Absprache mit der Unternehmensleitung durch eine standortübergreifende elektronische Abstimmung erfolgen, wobei für die Legitimation der Entwürfe in der vorliegenden Form jeweils ein Zwei-Drittel-Quorum verlangt war; d.h., nur wenn innerhalb von vier Wochen insgesamt zwei Drittel aller Unternehmensangehörigen explizit zugestimmt hatten, sollten die Dokumente als erfolgreich verabschiedet gelten.

4.) Die Vermittlung der Unternehmensphilosophie an die Mitarbeiter war im Rahmen von Schulungen vorgesehen, in denen auch über die praxisrelevante Konkretisierung der verschiedenen Grundsatzdokumente diskutiert werden sollte. Ebenso wie in der Abfassung und Inkraftsetzung der Unternehmensphilosophie bestand auch hier das Ziel in der Förderung einer dialogischen, kommunikationsorientierten Unternehmenskultur, in der die Partizipation und Selbständigkeit der Mitarbeiter so weit wie nur möglich zum Tragen kommen.

5.) Regelmäßige Überprüfung und Überarbeitung der Grundsatzdokumente, um Veränderungen im Unternehmen Rechnung tragen zu können, wie sie etwa durch die nach dem Börsengang erfolgte Expansion der *Biodata Information Technology AG* (z. B. in Form der Akquisition anderer, auch im Ausland angesiedelter Firmen) bedingt war. Gerade unter den Bedingungen eines globalen und hochgradig flexiblen Marktgeschehens sowie der sich daraus ergebenden komplexen Firmenhistorie ist eine Unternehmensphilosophie nicht als Fixierung zeitloser und unwandelbarer Wahrheiten zu konzipieren. Eine Unternehmensphilosophie sollte zwar auch einen erkennbar kontinuierlichen und gewissermaßen indisponiblen Kern der Unternehmensidentität formulieren, der bei allen Transformationen im internationalen Marktgeschäft gewahrt bleibt (auch das ist im Übrigen eine Form von unternehmerischem „branding“!), ist aber trotzdem als ein prinzipiell offenes System zu verstehen. Unternehmensphilosophie wird also nicht nur tradiert, sondern muss auch veränderten Bedingungen der Firma bzw. ihrer sich entwickelnden Kultur angepasst werden. Diese Grundeinsicht bedingt sowohl eine permanente Beobachtung und Analyse der Entwicklung der Unternehmenskultur als auch eine turnusmäßige Überprüfung und ggf. Überarbeitung der Grundsatzdokumente der Unternehmensphilosophie. Der Unternehmensphilosoph ist hier eine Art „Seismograph“ für Entwicklungen, die eine Überprüfung bzw. Veränderung der Unternehmensphilosophie sinnvoll erscheinen lassen; die eigentlichen „change agents“ sind weiterhin die Mitarbeiter, für deren Aktivitäten der Unternehmensphilosoph als Katalysator und Moderator fungiert.

In leicht vereinfachter Form lassen sich die Kernelemente dieses Konzepts graphisch wie folgt darstellen:



III. Wirtschafts- und unternehmensethische Hintergründe des mitarbeiterzentrierten (aristotelischen) Konzepts

Die Unterschiede dieses aristotelischen Konzepts von Unternehmensphilosophie zum platonischen Typ liegen auf der Hand. Sie bestehen v.a. in der praxisorientierten und dialogisch konzipierten Erarbeitung der Grundsatzdokumente und ihrer demokratisch legitimierten Inkraftsetzung. Der mitarbeiterzentrierte Ansatz, wie er bei *Biodata* praktiziert wurde, ist dabei von drei zentralen philosophischen bzw. unternehmens- und wirtschaftsethischen Prämissen getragen:

1.) Moral kann in unserer heutigen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung sinnvollerweise nicht mehr gegen, sondern nur noch durch den Markt realisiert werden, wenn man nicht Gefahr laufen will, sich in moralisch wohlklingenden, aber praktisch wirkungslosen Appellen zu erschöpfen. Da eine voll ausgebildete Unternehmensphilosophie v.a. in ihrer Orientierungs- und Zielfunktion auch diverse normative Komponenten umfasst, ist sie natürlich einer der möglichen Orte, wo Moral im Markt verankert werden kann. Dabei wird das ‚Formalziel‘ der wirtschaftlichen Gewinnorientierung keineswegs außer Kraft gesetzt, aber mit einer Reihe von nicht rein ökonomischen ‚Sachzielen‘ verknüpft.¹⁵ Zugleich müssen sich diese Bemühungen aber auch an betriebswirtschaftlichen Faktoren messen lassen, d.h. die Sinnhaftigkeit einer Unternehmensphilosophie ist stets auch an konkreten Nutzeneffekten festzumachen, die durch sie erreicht werden.

2.) In der Wirtschafts- und Unternehmensethik wird gewöhnlich ein *individualethischer* Ansatz, der primär auf die persönliche moralische Aufklärung der Handlungs- und Entscheidungsträger setzt, unterschieden von einem *institutionentheoretischen* Modell, das die moralische Normativität weniger in den Individuen, sondern eher in den Strukturen verankert sehen möchte.¹⁶ Insofern die Unternehmensphilosophie sich in verbindlichen Grundsatzdokumenten manifestiert, hat sie natürlich eine grundsätzliche Affinität zum institutionentheoretischen Ansatz: Auf der Meso-Ebene des Unternehmens wird eine Art „Unternehmensverfassung“ erarbeitet und in Kraft gesetzt, die ihrerseits eine Art Rahmenordnung für das Verhalten des Unternehmens selbst wie auch aller Organisationsmitglieder in ihren dienstlichen Vollzügen bildet. Für die Formulierung und Implementierung sind dabei einige Bedingungen bzw. „Qualitätskriterien“ zu beachten.¹⁷ So sollte die Unternehmensphilosophie in ihrer Formulierung:

(i) über geltende Gesetze und brancheninterne Üblichkeiten hinausgehen, da sie ansonsten irrelevant ist;

(ii) nicht im Abstrakten verbleiben, sondern auch Lösungen für konkrete Problemfälle bieten, indem sie eindeutige Prinzipien beinhaltet und sich nicht in tiefsinnig klingenden Formulierungen über „das Schöne, Wahre und Gute“ verliert.

Eine reale Wirksamkeit wird eine Unternehmensphilosophie jedoch nur entfalten, wenn sie auf personaler Ebene die entsprechenden Identifikations- und Motivationspotenziale mit- bzw. hervorbringt, ohne die eine erfolgreiche Implementierung nicht möglich ist. Dies hängt primär davon ab, dass sich die Mitarbeiter eines Unternehmens auf allen Ebenen für das Projekt „Unternehmensphilosophie“ verantwortlich fühlen. Hier zeigt sich m.E. der deutlichste Vorzug des aristotelischen gegenüber dem platonischen Modell von Unternehmensphilosophie: Letzteres ist m.E. gerade nicht dazu geeignet, um das Verantwortungsgefühl der Mitar-

beiter (auch im Sinne des subunternehmerischen Denkens) zu fördern, da er sie auch nicht als mündige Subjekte fordert. Managementgesteuerten Ansätzen liegt meist implizit ein Bild des Mitarbeiters als einer weitgehend unselbständigen Größe, die es zu normieren gilt, zu Grunde. Folgerichtig sieht sich der Mitarbeiter aufgrund der einseitig „von oben“ erfolgenden Ausarbeitung und Inkraftsetzung der Unternehmensphilosophie zwangsläufig nur als ausführendes Organ einer Ordnung, auf deren Gestaltung er keinerlei Einfluss hat und die ihn deshalb weder motiviert noch zur Schaffung einer auch intern wirksamen Corporate Identity beiträgt. Insofern dieser Typ von Unternehmensphilosophie sowohl in der Orientierungs- als auch in der Integrationsfunktion versagt, bleibt er nach meinen Erfahrungen in der Praxis weitgehend unwirksam. Der aristotelische Ansatz hat aufgrund seiner Praxisnähe und –relevanz deutlich bessere Aussichten, auch wirklich im Unternehmen praktiziert bzw. gelebt zu werden. Durch die konsequente Einbeziehung der Mitarbeiter auf den verschiedenen Stufen des dargestellten Modells wird Selbständigkeit sowohl gefordert als auch gefördert. Die Selbständigkeit der Mitarbeiter im Sinne einer aktiven Teilnahme an der Gestaltung einer konsensuell hergestellten Unternehmenskultur muss dabei natürlich auch im Rahmen von Lernprozessen entwickelt werden. Diese Lernprozesse beinhalten u.a. auch die Einsicht der Mitarbeiter, dass bei ihnen Selbständigkeit und unmittelbare Verantwortung in hohem Maße korrelieren müssen. Der institutionentheoretische Ansatz einer Unternehmensphilosophie ist deshalb auf jeden Fall durch individuelle ethische Momente zu ergänzen, damit alle Beteiligten in die Verantwortung für das Unternehmen in toto miteinbezogen sind.

3.) Der Verantwortungsbegriff ist dabei im Blick auf die Unternehmensphilosophie unter den Bedingungen der Moderne meiner Auffassung nach adäquat nur dialogisch zu konzipieren. Innerhalb des Unternehmens ist eine Kultur der Begründbarkeit zu entwickeln, was nur im ständigen Dialog mit mündigen, selbständigen Mitarbeitern geschehen kann.¹⁸ Der Gegensatz des mitarbeiterzentrierten Modells zum platonischen bzw. managementgesteuerten Ansatz von Unternehmensphilosophie, der eher expertokratische und gewissermaßen aristokratische (bzw. oligarchische) Züge trägt, tritt hier deutlich zu Tage. Insgesamt ist das aristotelische Modell v.a. für die regulative Leitidee des unternehmungspolitischen Diskurses von Peter Ulrich anschlussfähig, der seinerseits auf die philosophische Diskursethik von Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel rekurriert.¹⁹ Die Nähe der Vorstellungen von Ulrich zu einem aristotelisch inspirierten Projekt von Unternehmensphilosophie, das die Praxis von innen heraus evolutionär verändern möchte, zeigt sich u.a. in folgender programmatischer Grundthese:

„Es geht in einer wissenschaftlich und lebenspraktisch fruchtbaren Wirtschafts- und Unternehmensethik nicht um ein ‚rein‘ moralisches *Korrektiv* einer als solche nicht weiter hinterfragten betriebswirtschaftlichen Rationalität von außen her, sondern gerade umgekehrt um deren philosophisch-ethische Erweiterung von innen her.“²⁰

Inwieweit in diesen dialogischen Prozess auch dem engeren Unternehmensbetrieb externe Gruppen, also etwa Aktionäre oder spezifische Interessenverbände, zu integrieren sind, richtet sich nach den jeweiligen besonderen Gegebenheiten der betrieblichen Tätigkeit bzw. des Umfeldes; gerade eine in „sensiblen“ Bereichen (wie etwa dem Umweltsektor) tätige Firma ist sicherlich gut beraten, in die Erarbeitung und Formulierung ihrer Grundsatzdokumente auch ein gesellschaftliches „Feedback“ von Betroffenen einfließen zu lassen. Kern bzw. Ausgangspunkt bliebe in einem mitarbeiterzentriertem Ansatz aber auf jeden Fall die „Belegschaft“ im engeren Sinne des Wortes (natürlich unter Miteinbeziehung der Manager bzw. Führungskräfte).

Die nahe liegende Nachfrage an eine solche mitarbeiterzentrierte bzw. aristotelische Form von Unternehmensphilosophie ist nun sicherlich die nach der generellen Praktikabilität des Modells: Diese war im Beispielfall *Biodata* aufgrund der noch überschaubaren Unternehmensgröße (rund 200 Mitarbeiter) gegeben, könnte sich aber natürlich bei Großkonzernen anders darstellen. Hier ließen sich allerdings sicherlich alternative Formen der Eruiierung der Unternehmenskultur und der Erarbeitung der Grundsatzdokumente konzipieren, etwa in Form einer gestuften Repräsentation der Mitarbeiter über Stellvertreter; auf der Ebene der Verabschiedung der Dokumente und der Implementierung sind hingegen m.E. nur quantitative, aber keine qualitativen Modifikationen erforderlich. Problematisch erscheint mir hingegen die folgende, von H. Steinmann und A. Löhr in ihrem ansonsten auf einem kommunikativen Ethikverständnis fußenden Ansatz ventilerte Idee: Im Falle größerer zeitlicher oder personeller Restriktionen müsse „an die Stelle des realen Dialogs (...) in solchen Situationen der fiktive Dialog treten“: „Wo praktische Dialoge aus strukturellen Gründen nicht durchgeführt werden können, muss in Verantwortung für die Betroffenen mitgedacht und entschieden werden.“²¹ In Einzelsituationen mag dies manchmal unvermeidlich sein, aber wenn es sich um die Erarbeitung und Formulierung einer Unternehmensphilosophie handelt, ist doch der reale Dialog möglichst vieler Beteiligter vorzuziehen: Ansonsten droht der Dialogethiker bzw. der Unternehmensphilosoph doch wieder zu einem der platonischen Philosophenkönige zu werden, der als „Experte“ einseitig die inhaltliche Richtlinie vorgibt, anstatt als prozessualer Moderator und Katalysator von Unternehmensdiskursen zu fungieren.

Generell gilt: Eine bewusst mitarbeiterzentrierte Vorgehensweise erfordert zwar grundsätzlich einen wesentlich höheren Aufwand als die Erarbeitung und Formulierung einer Unternehmensphilosophie durch einige Experten bzw. Führungskräfte, aber nur sie ist m. E. wirklich zur Schaffung und permanenten Verstärkung eines real existierenden korporativen Selbstverständnisses geeignet. Nur eine Unternehmensphilosophie, die in einer dialogischen Unternehmenskultur entwickelt wird, besitzt nach meinen lebensweltlichen Erfahrungen in

der „freien Wirtschaft“ ernsthafte Aussichten darauf, dass die in ihr angelegten werthaftern und normativen Momente auch in der täglichen Praxis wirklich handlungsleitend zum Tragen kommen und dass die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen signifikant gesteigert werden. Mit anderen Worten: Nur eine solche Unternehmensphilosophie hat reale Chancen, wirklich vor Ort „gelebt“ zu werden. Dies ist jedoch zugleich die Grundvoraussetzung dafür, dass eine Unternehmensphilosophie in philosophischer Perspektive Sinn und in betriebswirtschaftlicher Hinsicht Nutzen hat.

Prof. Dr. Jörn Müller
Institut für Philosophie
Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Residenz – Südflügel
97070 Würzburg
joern.mueller@uni-wuerzburg.de

¹ Vgl. T.J. Peters / R.H. Waterman: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, Landsberg am Lech 1984.

² Für eine CI-Konzeption mit besonderer Betonung der Wichtigkeit der Unternehmensphilosophie vgl. beispielhaft G. Regenthal: *Identität und Image: Praxishilfen für den Umgang mit Corporate Identity*, 2. Aufl., Köln 1996, 19-60. Vgl. auch D. Herbst, *Corporate Identity*, Berlin 1998, sowie W. Kiessling / F. Babel, *Corporate Identity – Strategie nachhaltiger Unternehmensführung*, 3. Aufl., Augsburg 2007, bes. 31-52.

³ Die Suche wurde am 16. Juli 2008 durchgeführt. Lässt man „Google“ nach Seiten suchen, in deren Hauptteil das Wort „Unternehmensphilosophie“ auftritt, steigert sich der Wert auf etwa 324.000.

⁴ Zu unterscheiden wäre Unternehmensphilosophie auf jeden Fall von bloßen „mission statements“, die sich häufig in einem einzigen Satz erschöpfen. Sog. „vision statements“ sind meist etwas umfangreicher als „Leitbilder“, die oft einer einzigen Seite formuliert werden, und kommen deshalb einer umfassenden Unternehmensphilosophie näher als letztere.

⁵ Für ausführlichere Berichte zu meiner Tätigkeit vgl.: *Financial Times Deutschland* (19. Juni 2000); *VDI-Nachrichten* (29. Dezember 2000); *Der Tagesspiegel* (18. Juni 2001); *Die Weltwoche* (25. Oktober 2001); *Stuttgarter Zeitung* (15. Dezember 2001). Vgl. auch den kurzen Bericht in: *Information Philosophie*, H. 2, Mai 2002, 58-60.

⁶ Platon: *Politeia* 473c-d (Übersetzung v. F. Schleiermacher). Vgl. auch R. Spaemann: ‚Die Philosophenkönige‘, in: O. Höffe (Hg.), *Platon. Politeia* (=Klassiker auslegen, Bd. 7), Berlin 1997, 161-177.

⁷ Entnommen der Seite: <http://www.quality.de/lexikon/unternehmensphilosophie.htm>. (Stand: 16.7.08). Dass es sich dabei um keinen „Zufallstreffer“ handelt, zeigt der Eintrag „Corporate Identity“ in „Wikipedia“, wo man Folgendes findet: „Die Corporate Philosophy (CP) beinhaltet das Selbstverständnis des Firmengründers und spiegelt seine ursprüngliche Intention wider.“ (http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Identity; Stand: 16.7.08).

⁸ Aristoteles: *Nikomachische Ethik* I 2, 1095b 2-9 (Übersetzung O. Gigon). Insofern das sittliche ‚Dass‘ schon vorausgesetzt werden muss, sind deshalb junge Leute und auch ‚Unbeherrschte‘, die nur nach ihrer Leidenschaft leben, keine geeigneten Hörer für die Ethik; vgl. *ebd.* I 1, 1095a 2-11.

⁹ Für eine detailliertere Rekonstruktion dieses Programms vgl. J. Müller: *Physis und Ethos. Die Naturphilosophie des Aristoteles und ihre Relevanz für die Ethik*, Würzburg 2006.

¹⁰ Vgl. zu dieser Grundkonzeption: O. Höffe: *Praktische Philosophie. Das Modell des Aristoteles*, 2. Aufl., Berlin 1996, 84-98; Zitat im Text: 90.

¹¹ E. Heinen: *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München – Wien 1987, 22. Vgl. auch die Definition bei K.M. Leisinger: *Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management*, München 1997: „Unter ‚Unternehmenskultur‘ verstehe ich (...) die Gesamtheit der in einem

Unternehmen als gemeinsam empfundenen und als selbstverständlich angenommenen Werteorientierungen.“ Aus der Fülle der zum Thema „Unternehmenskultur“ existenten Literatur seien hier lediglich exemplarisch noch R. Lay: *Über die Kultur des Unternehmens*, Düsseldorf u.a. 1992, sowie U.A. Wever: *Unternehmenskultur in der Praxis*, Frankfurt – New York 1992, zur weiteren Orientierung genannt.

¹² Vgl. J. Wieland, *Die Ethik der Governance*, Marburg 1999, 94.

¹³ Niemand wurde also per Dienstanweisung bzw. durch mehr oder minder sanften Druck zur Teilnahme gezwungen. Von insgesamt 207 potenziellen Gesprächsteilnehmern an sieben Standorten in Deutschland, England und der Schweiz haben nur 2 (also weniger als ein Prozent) die Gelegenheit zum Gespräch nicht wahrgenommen.

¹⁴ Vgl. hier auch die Kritik von H. Steinmann / A. Löhr: *Grundlagen der Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart 1994, 128-131, an der ‚unternehmenspolitischen Verständigung‘ bei P. Ulrich, bei der sie genau eine solche Problematik der potenziellen „Richtungslosigkeit“ des Diskurses diagnostizieren.

¹⁵ Zum Verhältnis von Formalzielen und Sachzielen vgl. Steinmann / Löhr (cf. Anmerkung 14), 101f.

¹⁶ Zur Unterscheidung von individualethischem und institutionentheoretischem Ansatz vgl. K. Homann / F. Blome-Drees: *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen 1992, 118-122 sowie 168ff. Homann und seine Schüler präferieren ein institutionentheoretisches Modell, in dem die Moral wesentlich in der gesetzlichen Rahmenordnung zum Ausdruck kommen soll; vgl. auch K. Homann / C. Lütge: *Einführung in die Wirtschaftsethik*, 2. Aufl., Münster 2005, bes. 24-31. Als einer der bekanntesten Verfechter des individualethischen Ansatzes ist P. Koslowski: *Prinzipien der Ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik*, Tübingen 1988, zu nennen; vgl. auch R. Lay: *Ethik für Manager*, Düsseldorf u.a. 1989.

¹⁷ Vgl. zum Nachfolgenden auch die Überlegungen bei Leisinger (cf. Anmerkung 11), 115-117.

¹⁸ Vgl. in diesem Sinne auch K. Homann / F. Blome-Drees (cf. Anmerkung 16), 171.

¹⁹ Vgl. grundlegend P. Ulrich: *Transformation der ökonomischen Vernunft – Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*, 3. Aufl., Bern u.a. 1993. Speziell zur Thematik der „Unternehmensverfassung“ vgl. auch P. Ulrich: ‚Wirtschaftsethik und Unternehmensverfassung: Das Prinzip des unternehmungspolitischen Dialogs‘, in: ders. (Hg.), *Management-Philosophie für die Zukunft. Wertewandel als Herausforderung an das Management*, Stuttgart – Bern 1981, 57-75.

²⁰ P. Ulrich: ‚Unternehmensethik – diesseits oder jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft‘, in: Ch. Lattmann (Hg.), *Ethik und Unternehmensführung*, Heidelberg 1987, 96-116, hier: 99f.

²¹ Steinmann / Löhr (cf. Anmerkung 14), 87 u. 92.