

Philosophie für Führungskräfte

Von Richard Egger

Ihr Gewinn: Sind Sie eben im Begriff, die nächste Stunde Ihres Lebens zu vergeuden? Oder trägt das, was Sie gerade tun, tatsächlich zu Ihrem Lebenssinn bei? – Wenn solche Fragen das Handeln von Führungskräften bestimmen, erhält ihre tägliche Führungsarbeit eine andere Qualität. Die eigene Praxis als Führungskraft philosophisch zu überdenken und zu gestalten heisst, die Basis legen für eine neue Unternehmenskultur.

Führungskräfte haben das besonders nötig, was man «Schlüsselqualifikationen» nennt.

Philosophie für Führungskräfte? Schönegeistige Sonntagsbeschäftigung für Manager im wirtschaftlichen Überlebenskampf? Ist Philosophie nicht weltabgewandte Wahrheitssuche und unpraktische Tagträumerei? Was soll das Führungskräften nutzen, die sich mit Deregulierung, Globalisierung, Umstrukturierung und Verdrängungskampf konfrontiert sehen?

Wer so fragt, liegt aus zwei Gründen falsch: einmal weil er die Aufgabe von Führungsverantwortlichen viel zu eng versteht, und zweitens, weil er ein Zerrbild von Philosophie vor Augen hat.

Persönlichkeiten, die selbständig und verantwortlich denken und handeln

Welche Fähigkeiten sind denn heute bei Führungskräften gefragt? Dass in der Wirtschaft gewaltige Veränderungen im Gang sind, bezweifelt niemand. Und der Druck, der deshalb auf den Führungsverantwortlichen lastet, ist zum Teil immens: Sie müssen die Umstrukturierungen in den Betrieben durchführen, vielleicht Personal abbauen, trotzdem eine motivierende Unternehmenskultur schaffen, dabei die Mitarbeiter nicht mehr autoritär, sondern partnerschaftlich führen und bei alledem die wirtschaftlichen Ziele der Firma erfüllen, die ohnehin immer schwerer zu erreichen sind.

Führungskräfte haben also das besonders nötig, was man «Schlüsselqualifikationen» nennt: Da braucht es Besonnenheit, um nicht vorschnell

jedem Anreiz nachzugeben. Da braucht es Augenmass, um nicht übers Ziel hinauszuschiessen. Da braucht es einen weiten Horizont, um die Dinge richtig einordnen zu können. Da braucht es Orientierungswissen, um sich auch in neuen Situationen zurechtzufinden. Da braucht es Veränderungsbereitschaft, um den Zug nicht zu verpassen. Da braucht es Dialogfähigkeit, um zur konstruktiven Zusammenarbeit einzuladen.

Für solche Aufgaben reichen einfache Rezepte nicht aus, obschon sie in Managementbüchern zuhauf angeboten werden. Gefragt sind vielmehr Führungskräfte, die aus ihrer ganzen Persönlichkeit heraus selbständig, konstruktiv und verantwortlich denken und handeln.

Philosophie als Diskurs: Das vernunftgeleitete Gespräch

Was kann hier Philosophie nützen? – Ihr Beitrag liegt auf zwei verschiedenen Ebenen. Erstens beinhaltet die Philosophie eine zweieinhalbtausendjährige Denk- und Dialogkultur. Philosophieren bedeutet, sich an einem Gespräch beteiligen, für das ganz bestimmte Regeln gelten:

- Philosophieren meint eine vernunftgeleitete Auseinandersetzung zwischen freien Menschen.
- Nicht Macht oder Indoktrination bestimmen ihren Gang, sondern allein «der zwanglose Zwang des besseren Arguments» (Jürgen Habermas).
- Die Teilnehmer streben nicht einen Kompromiss, sondern

- einen Konsens an.
- Ihre Gesprächsbeiträge müssen verständlich und logisch, korrekt, die Haltung der Gesprächsteilnehmer muss gutwillig und wahrhaftig sein.
- Im Zentrum steht der Mensch als ganzer.
- Das Resultat des Gesprächs muss moralisch verantwortet werden können.

Man kann Philosophie geradezu als Diskurs definieren, als vernunftgeleitetes Gespräch, das die grossen Denker über Generationen und Jahrhunderte hinweg miteinander geführt haben. Natürlich haben sie nur in Ausnahmefällen real miteinander gesprochen. Aber sie haben an denselben Fragen gearbeitet, haben ihre Gedanken aufeinander bezogen, aufeinander aufgebaut, sich gegeneinander abgegrenzt oder vorläufige Lösungen der jeweiligen Vorgänger weiterentwickelt – ein Diskurs in Form von aufeinander bezogenen Texten.

Philosophie findet aber auch überall dort statt, wo Menschen sich nach diesen Spielregeln miteinander auseinandersetzen. Philosophieren heisst nichts anderes als vernunftgeleitet miteinander reden.

Philosophie in ein Unternehmen einführen bedeutet also, eine vernunftgeleitete Dialogkultur etablieren. In welchem Betrieb sind diese Diskursregeln schon selbstverständlich? Philosophie für Manager heisst Persönlichkeitsbildung durch Diskurs-Kompetenz. Denn wie könnte diese Dialogkultur entstehen, ohne dass Führungskräfte sie vorleben und aufbauen?

Die philosophische Werkzeugkiste

Philosophie kann aber noch auf einer zweiten Ebene für Führungskräfte fruchtbar werden: Ihre Tradition ent-



Richard Egger
Dr. phil, ist freiberuflicher Ausbilder und Unternehmensberater in 6312 Steinhausen, Zürcherhofstrasse 3
Tel/Fax 041 740 29 16

hält ein immenses Angebot an Gedanken, Ideen, begrifflichen Unterscheidungen, Denkmodellen und Lösungsvorschlägen für alle lebenswichtigen Belange. Schliesslich haben sich am philosophischen Diskurs die brillantesten, originellsten und scharfsinnigsten Denker der Menschheitsgeschichte beteiligt. Was sie herausgefunden haben, liegt als gedanklicher Schatz in der philosophischen Tradition vergraben. Er braucht nur gehoben zu werden.

Natürlich müssen die Antworten längst verstorbener Menschen nicht unbedingt die unseren sein. Aber es lohnt sich zumindest, sie zu prüfen, sie auf unsere Zeit und unser Leben zu übertragen, sie vielleicht zu modifizieren, um sie uns dann zu eignen zu machen – oder uns mit guten Gründen von ihnen zu distanzieren. So betrachtet ist Philosophie nichts Verstaubtes oder Weltfremdes, sondern geistiges Rüstzeug zur Bewältigung unseres Lebens und unserer beruflichen Aufgaben: eine äusserst brauchbare Werkzeugkiste.

Sinnvoll leben, verantwortlich handeln und klar denken

Nur, taugen denn die Werkzeuge für die Berufspraxis von Führungskräften? Anders gefragt: haben sich die

Philosophen denn mit den Fragen befasst, die für Manager wichtig sind? Allerdings. Die Philosophie hat sich seit jeher mit allen wichtigen Fragen befasst, insbesondere natürlich mit denen, die für das menschliche Dasein wesentlich sind, den sogenannten Lebensfragen. Für die Lebens- und Berufspraxis von Führungskräften sind vor allem drei philosophische Teilbereiche bedeutsam, ja zentral:

- Die praktische Philosophie, die sich mit der Frage befasst, wie kann man die eigene Arbeit sinnvoll gestalten und in ein sinnvoll gestaltetes Leben einordnen?
- Die Ethik, deren Thema lautet: Wie kann man das eigene Handeln mit der Verantwortung für die anderen Menschen und für die Umwelt in Einklang bringen?
- Die Logik, die Antwort gibt auf die Frage: Wie kann man klar und folgerichtig denken und argumentieren?

Die eigene Arbeit richtig in sein Leben einordnen

In meinem Buch «Die philosophische Werkzeugkiste» habe ich zu zeigen versucht, wie sich philosophische Einsichten auf das Leben von Führungskräften übertragen lassen.

Philosophische Werkzeuge, Denkmodelle grosser Philosophen – können zum Beispiel als Fragen eingesetzt werden:

- Ist unser Gespräch ein Diskurs? Vernunftgeleitet, frei, konsensorientiert?
- Denke ich selber? Will ich schon wissen oder mache ich mich auf den Weg?
- Welches sind meine Zwecke? Setze ich die richtigen Mittel dazu ein?
- Was bestimmt meine Planung, die Uhr oder die Lebensqualität?

- Bin ich eben im Begriff, die nächste Stunde meines Lebens zu vergeuden?
- Messe ich die Zeit am Geld oder an meinem Leben?
- Sehe ich meinen Mitarbeiter mit meinen oder mit seinen eigenen Augen?

Wenn solche Fragen das Handeln von Managern bestimmen, gewinnt ihr Leben und damit auch ihre tägliche Arbeit einen neue Qualität: Bewusstheit, Ganzheitlichkeit und ein Sinn für das Wesentliche werden die Leitlinien solcher Führungspraxis. Und damit verändern sich zwangsläufig Identität und Klima in der Abteilung, im Unternehmen.

Der Diskurs als Corporate Culture

Philosophie für Führungskräfte bedeutet eine wesentliche Bereicherung für Manager und Unternehmen, und zwar in doppelter Hinsicht:

1

Philosophieren als geistige Auseinandersetzung nach den Spielregeln des Diskurses fordert genau die Qualifikationen, die Führungskräfte heute brauchen. Sie setzen sich aktiv mit den Gedanken grosser Philosophen auseinander, beziehen sie auf die eigene Lebenspraxis, überprüfen diese mit Hilfe der philosophischen Werkzeuge und klären damit ihr eigenes Handeln und ihr Selbstverständnis. So gewinnen sie eine Besonnenheit und ein Augenmass, erweitern ihren Horizont, eignen sich ein Orientierungswissen an, üben Veränderungsbereitschaft und verbessern ihre Dialogfähigkeit.

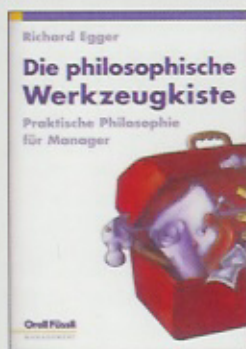
2

Und Philosophie als Diskurs kann die Basis für eine neue Unternehmenskultur werden, in der Menschen selbständig, engagiert und motiviert auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten, weil sie in ihrer Würde ernst genommen werden.

Philosophieren heisst nichts anderes als vernunftgeleitet miteinander reden.

Philosophie ist nichts Verstaubtes oder Weltfremdes, sondern geistiges Rüstzeug zur Bewältigung unseres Lebens und unserer beruflichen Aufgaben: eine äusserst brauchbare Werkzeugkiste.

Dieses Buch führt Sie weiter



Dieses Buch überträgt philosophische Einsichten – der Autor nennt sie «philosophische Werkzeuge» – konsequent auf das Leben von Führungskräften. Es enthält zahlreiche Denkpausen, die den Leser einladen, selber mitzuphilosophieren. Es unterstützt ihn nachhaltig, die gewonnenen Einsichten im privaten und beruflichen Alltag um-

zusetzen.

Die wenigsten Praktiker sind Philosophen, die wenigsten Philosophen sind Praktiker. Der Autor ist beides. Sein Buch leitet auch den Leser dazu an, beides zu verbinden: die eigene Praxis als Führungskraft philosophisch zu überdenken und zu gestalten – und so die Basis für eine neue Unternehmenskultur zu legen. Richard Egger: Die philosophische Werkzeugkiste – Praktische Philosophie für Manager. 1997 Orell Füssli Verlag. 166 Seiten, geb., Fr. 39.–. Best.-Nr. 2357.

Ich bestelle

☎ Fax 01-450 78 80
Bücher-Boutique Organisator
Postfach, CH-8045 Zürich
Tel 01-450 78 78
<buecherboutique@schnyder.org>

Ich bestelle gegen Rechnung, zzgl. Versandkostenanteil

Philosoph. Werkzeugkiste, Nr. 2357, Fr. 39.–

Vorname

Name

Firma

Strasse

PLZ/Ort

Telefon
5/98

