

SCHRIFTEN ZUR WIRTSCHAFTSPHILOSOPHIE

WOLF DIETER ENKELMANN

MATERIALIEN ZUR UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE VI:

ST. GALLER MANAGEMENT-PHILOSOPHIE ODER DIE SINNLOSIGKEIT DER  
UNTERNEHMUNG

I	DIE KONZEPTION DER ST. GALLER MANAGEMENTPHILOSOPHIE	02
II	PHILOSOPHIE ALS SUBLIMATION	03
III	WOLLEN, SOLLEN, DIE FREIHEIT UND DER WÜNSCHENSWERT	05
IV	WIE MAN MANAGEMENT-PHILOSOPHIE AUCH DENKEN KANN: DER SINN DER SINNLOSIGKEIT	07

INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSGESTALTUNG

Bordeauxplatz  
Wörthstraße 25  
81667 München  
buero@ifwo1.de  
www.ifwo1.de  
Servicebüro: +49.[0]89.44454958

## DIE ST. GALLER MANAGEMENT-PHILOSOPHIE ODER DIE SINNLICHKEIT DER UNTERNEHMUNG

Unternehmensmanagement braucht, um erfolgreich zu sein, Philosophie. Das ist heute Standard in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre<sup>1</sup>. Genau gesagt braucht das Management nach diesem Standard eine Philosophie. Und das macht einen großen Unterschied.

Auch die sehr angesehene und einflußreiche St. Galler Managementsschule hat sich des Themas angenommen und unterscheidet zuerst zwischen einer reduktionistischen und einer holistischen Managementkonzeption. Die zunehmende Komplexität der Wirkungszusammenhänge und gesellschaftlichen Ansprüche, denen das Management ausgesetzt ist, scheint die reduktionistische Managementmethode zu empfehlen. Dennoch plädiert das holistische „Konzept Integriertes Management“<sup>2</sup> für eine sozial-komplexe, eine föderalistisch-differenzierte statt konzentrische, eine flexible statt hierarchische sowie für eine umweltorientierte, integrativ vernetzte Unternehmensführung und -entwicklung.

An dieses holistische Konzept knüpft sich zum einen die Erwartung, damit ein praktikableres Instrumentarium an der Hand zu haben, weil es den realen Gegebenheiten und Ansprüchen besser *entspricht*, während die reduktionistische Methode ja schon vom Ansatz her den komplexen Gegebenheiten *entgegen* zu wirken trachtet. Das holistische Konzept kann daher, rein theoretisch zumindest, auf Synergieeffekte zwischen Strategie und Wirklichkeit rechnen. Man hofft in St. Gallen darauf, in dieser Weise den diffundierenden Auswirkungen der Spezialisierungen der arbeitsteiligen Ökonomie integrativ entgegenwirken und aus dem instrumentalisierten Menschen wieder „einen intelligenten Träger der Entwicklung“<sup>3</sup> machen zu können.

Knut Bleicher, ein namhafter Protagonist dieser Managementsschule, spricht in diesem Kontext in einem zumindest doppeltem Sinn von einer Management-Philosophie. „Als paradigmatischen Kern einer Management-Philosophie lassen sich ... reduktionistische und holistische Vorstellungen des Managements ... unterscheiden“<sup>4</sup>. Bereits diese paradigmatische Unter- bzw. Entscheidung als solche hat für ihn einen philosophischen Charakter, da es sich nicht nur um veränderte Inhalte und Zielorientierungen handelt, sondern um eine Unterscheidung des Denkens selbst. Dem analytisch-statischen und kausal-linearen Denken wird ein ganzheitlich integrierendes, systemisches bzw. synthetisches, prozessuales und kreisförmiges Denken gegenübergestellt. In der Durchführung wird diese Unterscheidung zwischen reduktionistischem und holistischem Denken dann aber nur durch einen Austausch von *Inhalten* dargestellt, nicht in der *Form*, wie es die eigentliche philosophische Herausforderung und wohl auch nötig wäre. Die Form des Denkens bleibt analytisch und besteht wie gewohnt im Wesentlichen aus einer intellektuell-organisatorischen Verfügung über die Inhalte.

Die tragende Form seiner Darstellung ist die „Vorstellung“, welcher der *Wille* zwar vorausgesetzt ist, so, wie er aus ihr zugleich auch folgen und durch sie bestimmte Gestalt annehmen soll. Aus der theoretischen *Vorstellung* von der Sache selbst als solcher bleibt der *Wille* allerdings ausgeschlossen. Ganz konventionell und gar nicht integrationistisch beherrscht das klassische Trennungsschema von Theorie und Praxis die Darstellung. Ob aus der *Umsetzung* der Vorstellung in Willen bereits ein guter Wille wird, wird ebenso selbstverständlich vorausgesetzt, wie das natürlich die Frage ist. Doch diese Zusammenhänge interessieren zwar den Philosophen, sind aber nicht das Thema des St. Galler Managementkonzepts. Und die Praxis kommt, wie es wenigstens scheint, damit auch gut zurecht. Der Vorstellung guten Managements ist erkennbar der Idealismus eines moralisch gefest-

igten, guten Willens des Autors vorausgesetzt. Das hat hermeneutische und methodologische Folgen für die Analyse und präformiert die teleologische Ausrichtung des Konzepts. Seinen Niederschlag findet dieser gute Wille im Plädoyer für das holistische Management als solchem sowie in den weiteren philosophischen Implikaten, die in diesen Ansatz investiert werden. Bleicher ergänzt das strategische und operative Management ausdrücklich um eine normative Dimension, der er eine führende Stellung zuweist. Diese *„Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen“*<sup>5</sup>.

Das normative Management umfaßt die *„Unternehmensverfassung“*, die *„Unternehmenspolitik“* und ihre *„Missionen“* sowie die *„Unternehmenskultur“*, allesamt ganz oben angesiedelt. *„Die Legitimität des Handelns der Unternehmung“* ist der *„Maßstab für das normative Management“*<sup>6</sup>. Es *„wirkt in seiner konstitutiven Rolle begründend“*, *„richtet sich auf die Nutzenstiftung für Bezugsgruppen aus“*, *„definiert die zweckorientierten Ziele“* und *„vermittelt Sinn und Identität“*<sup>7</sup>.

## I DIE KONZEPTION DER ST. GALLER MANAGEMENT-PHILOSOPHIE

Diesem normativen Management wird nun die eigentliche, *„konsistente Management-Philosophie – das integrative Band des Managements“*<sup>8</sup> noch übergeordnet, deren Funktion in einer vertikalen wie horizontalen *„Metaintegration“*<sup>9</sup> der verschiedenen Management-Ebenen. Die Management-Philosophie trägt *„die Integration der normativen Dimension“* ins Gesamtmanagement<sup>0</sup>. *„Nach ihr richten sich die normativen, strategischen und operativen Ebenen, vermittelt über die Wahl von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten.“*<sup>11</sup> Diese *„Managementphilosophie wirft grundsätzliche Fragen der Rolle des Managements im sozialen Kooperationszusammenhang der Unternehmung im Hinblick auf das zugrundegelegte Menschenbild und die verfolgten Wertstrukturen auf“*, aus der sich die *„Vorstellungen über die Positionierung der Unternehmung in Wirtschaft und Gesellschaft“* ableiten. Ihren letzten *„Niederschlag“* findet die Management-Philosophie *„in einer Vision“*<sup>12</sup>.

Sinn der Managementphilosophie ist, dass *„die an Managementprozessen Beteiligten Klarheit über die paradigmatischen Grundlagen ihres Handelns gewinnen“*<sup>13</sup>. *„Die Bestimmung der Managementphilosophie ist ein bewußter Prozess, der auf das intendierte ethisch/moralische Verhalten der Unternehmung ... gerichtet ist. Management-Philosophie hat somit den Charakter einer ‚gesollten‘ (ethischen) Ordnung, die allen einzelnen gestaltenden und lenkenden Handlungen zugrunde liegt.“*<sup>14</sup> *„Als unternehmerisches Gewissen schafft eine Management-Philosophie Konsistenz über das Präferenzsystem der Teilnehmer und Mitglieder auf allen Ebenen einer Unternehmung durch eine affektiv gesteuerte Vorprägung ethisch-moralischen Verhaltens“*<sup>15</sup>.

Durch ein entsprechendes *„Leitbild“* wird sie *„dem Wunsche der Beteiligten nach Orientierung“*<sup>16</sup> gerecht. Diese *„Leitbilder sollten nicht nur eine ‚Sinnggebung‘ und ‚Sinnvermittlung‘ erstreben, sondern vor allem eine ‚Sinnfindung‘ im Tätigwerden für ein nutzenproduzierendes soziales System ermöglichen“*<sup>17</sup>. Vor allem von dieser Sinnfrage erwartet sich dieser Ansatz einer Managementphilosophie die Erschließung einer ganzheitlichen Managementperspektive<sup>18</sup>. Unternehmen, in denen entpersönlichte und technokratische Systeme und Strukturen der Arbeitsteilung, Spezialisierung und Führungsentlastung *„als eine Art ‚Sinnbremse‘ für Identifikation, Motivation und Kohäsion ... im sozialen System der Unternehmung“* wirken, können auf diese Weise wieder *„von innen heraus eine Identität ... gewinnen“*<sup>19</sup>.

## II PHILOSOPHIE ALS SUBLIMATION

In dieser Vorstellung von Managementphilosophie fließen eine Reihe von Prädikaten zusammen, die auch sonst gerne mit „Philosophie“ identifiziert werden. Das Spektrum reicht von der Grundsätzlichkeit, Prinzipialität und Normativität über ein Konglomerat von intentionalen idealistischen, humanistischen, ethischen bzw. ethisch-moralischen sowie integrativen und identitätsstiftenden Komponenten bis zu Gewissenhaftigkeit, Werthaltigkeit, Sinnstiftung und visionären Perspektiven. Oder kritisch gesagt: Philosophie wird zum Sammelbegriff für alles, was dem funktionalistischen Verstand Probleme bereitet, und dafür zuständig, die Lösung dieser Probleme zu sein oder bieten zu können.

Trotz dieses umfassenden Anspruchs wird Philosophie dabei letztlich auf eine ethische Dimension reduziert. Erkenntnis, Wahrheit und Deutung werden mit Bewertung und Bedeutung vertauscht bzw. gleichgesetzt. Philosophie bringt, so wird unterstellt, das Gute zutage, macht die Menschen, wenn nicht sogar alles gut. Management-Philosophie trägt so starke Züge einer Art protestantischer Management-Religion, die möglicherweise nur deshalb nicht so genannt wird, weil das blasphemisch scheinen könnte. Man will die religiösen Bedürfnisse der Menschen befriedigen und es sich zugleich mit diesen Gefühlen nicht verderben. Philosophie wird dann zur Ersatzreligion oder – genauer: Man nennt diesen Religionsersatz Philosophie.

Die ihr unterstellte Güte mag der Philosophie schmeicheln. Indes: Sie ist zugleich ihre Achillesferse. Denn, trotz ihrer sowohl inhaltlich als auch institutionell-hierarchisch übergeordneten, zugleich grundlegenden und prinzipiellen Positionierung kommt die Managementphilosophie erst sekundär zum Einsatz. Und in diesem Widerspruch ist ihr Scheitern angelegt. Sie kann über die Erfüllung einer Alibifunktion und über moralisches Raisonement kaum hinauskommen. Philosophie kommt zum Zuge, wenn es um eine „*gesollte Ordnung*“ geht. Für das *Ist*, für die Bestimmung des *Ist-Zustands* ist sie indes nicht zuständig.

Was *ist* Management, was *ist* ein Unternehmen, etc., was *ist* die Wirtschaft? Die Klärung von dergleichen grundlegenden Identitätsfragen werden nicht als Aufgabe der Philosophie erachtet. Es stellt sich die Frage, ob überhaupt Erkenntnis zu den Aufgaben gehört, die ihr zugewiesen werden, und eine Fähigkeit ist, die ihr zugetraut wird. Hier wird sie jedenfalls erst für die Frage, wie das aus anderen Quellen bereits definierte Management bzw. Unternehmen *gut* sein und Sinn finden kann. Ist der *Ist-Zustand* aber erst einmal vorbestimmt und festgeschrieben, hat demgegenüber die gewünschte philosophische Idealisierung und aller Einsatz für die Einrichtung der *gesollten Ordnung* unweigerlich das Nachsehen. Sollte die philosophische Idealisierung tatsächlich etwas vollbringen, müßte sie ins *Ist* eingreifen. Dabei würde sie es aber unweigerlich nach ihrer Art neu erkennen und umdeuten. Wäre dies aber nicht auch bereits geboten, um vom *Soll* überhaupt einen geeigneten Begriff zu gewinnen? Denn es ist das anderweitig vorbestimmte *Ist*, welches offenbar defizitär ist, (sich) etwas schuldig bleibt und ein *Soll* übrigläßt, das ein Bedürfnis nach Einlösung weckt und der Einlösung bedarf.

Wenn, statt das *Soll* auf das *Ist* zu beziehen und von daher aufzuklären, wie es *entsteht* und worin es *besteht*, Philosophie und ihr zugeordnete Werte einfach als ideale Auffüllung dieses *Solls* eingesetzt und eingefügt werden, um es zu kompensieren, dann wird schwer etwas Vernünftiges daraus. Schlußendlich ist es auf diese Weise die Philosophie des Managements bzw. des Unternehmens selbst, die ins *Soll* gesetzt wird. Sie selbst wird defizitär. Das schlägt sich dann darin nieder, dass die Philosophie von vornherein ohne die Werte ins Spiel gebracht wird, die für ihre Existenz und ihr Vermögen konstitutiv sind, nämlich Erkenntnisfähigkeit und die Kunst des Denkens. Nur durch Denken und Erkenntnis, durch ihre *Deutungskompetenz* kann Philosophie die in sie gesetzte Aufgabe der Wertesicherung erfüllen und für die ohne sie fehlende *Bedeutung* sorgen. Die *gesollte Ordnung*

wird ohne Denken dessen, was ist, nie eintreten.

Die Management-Philosophie erscheint so gleich einem gefesselten Prometheus. Höchste Erwartungen verbinden sich mit einer gründlichen Lähmung ihrer Möglichkeiten und nachhaltigen Bannung ihres Vermögens. Oder, noch deutlicher: Sie soll wirken – unter dem gleichzeitigen Ausschluß ihrer.

Dieser Zweispart schlägt sich dann erstens z.B. darin nieder, dass zur Entwicklung dieser betriebswirtschaftlichen Philosophiekonzeption grundsätzlich niemals ein Autor der philosophischen Tradition und auch keiner der Gegenwartsphilosophie herangezogen und zitiert wird. Auf diese Erfahrungs- und Kompetenz-Ressource wird verzichtet. Er schlägt sich zum Zweiten darin nieder, dass sich nie eine Klarheit finden läßt zwischen dem, was die Management-Philosophie *ist* oder was durch sie ist, und dem, was sie *tut* bzw. vermittelt ihrer getan wird. Mal soll das *Ist* eines imaginären Wertbestandes bereits Wirkung sein – das ist die normative Komponente. Mal soll die Managementphilosophie durch Handlungskompetenz etwas bewirken – das ist die intentionale Komponente. Und diese Komponenten werden ebenso unterschieden wie gleichgesetzt und die auf der einen Baustelle auftretenden Aporien werden durch den wechselweisen Verweis auf die jeweils andere Komponente scheinbeantwortet. Ein Denk-Verfahren, das sich die St. Galler Management-Schule etwa beim strategischen oder operativen Management wahrscheinlich nicht durchgehen lassen würde.

So bleibt es bei der geläufigen Vorstellung, dass Philosophie dort anfängt, wo Ökonomie und Praxis aufhören und umgekehrt. Zugleich soll sie aber gerade in dieser Konstellation in die Ökonomie integriert werden und deren Praxis sogar regieren. Das sichert zwar ihren Wert als eine unkorruptible und unverfügbare Instanz. Zugleich zahlen deren Nutzer dafür aber in der Praxis den Preis, nurmehr über ein korruptiertes, enteignetes und entmachtetes Philosophie-Surrogat verfügen zu können.

Management-Philosophie wird so, auf den Punkt gebracht, zu einem letztlich teuren Etikettenschwindel, der mehr das gute Gewissen pflegt, als Handeln und Bewußtsein integrationistisch effektiv zu einem authentischen Handlungsbewußtsein zu vermitteln. Aber, es ist eben oft so, dass sich, wenn ein neues Bedürfnis entsteht, zunächst nicht recht die Mittel finden lassen wollen, sogleich kompetent und befriedigend darauf zu reagieren. Da probiert man eben erst einmal nach trial and error herum. Und da ist es dann wichtig, weiter nach besseren Lösungen zu suchen, die Irrwege aufzuspüren und die Logik des Irrs zu durchschauen, um sich vor Fortsetzung und Wiederholung zu schützen.

Was hier vorerst bleibt, ist die Identifikation eines Bedarfs, z.B. an Sinn. Der Sinn, an dem es fehlt, wird dann unmittelbar positiv gesetzt als Sinn, den es braucht, und Managementphilosophie genannt. So wird aus dem Defizit an Sinn der Sinn der Managementphilosophie. Die fehlende Aufklärung dessen, wie das Sinndefizit entstanden ist, welches eine Managementphilosophie erforderlich macht, wird die Auskunft, dass es ohne Managementphilosophie an Sinn fehlt. Solche unmittelbare und unproduktiven Ableitungen von Positiva aus Negativa nennt man Sublimation, Verdrängung.

Bei solchen leeren Zirkelschlüssen vom Defizit auf dessen Auffüllung und solchem Austausch von Sinnlosigkeit in Sinn bleibt die Philosophie des Managements und des Unternehmens auf der Strecke. Moralische Sublimationsveranstaltungen dieser unproduktiven Art ersparen sich die ernsthafte Frage danach, was der Sinn der Sache ist, und die Anstrengung herauszufinden, ob es überhaupt einen Sinn gibt, sowie die Gefahr, womöglich zur Erkenntnis zu gelangen, dass die Sache sinnlos ist. Wo das nicht riskiert, sondern umgangen wird, indem der Sinn, trotzdem es an ihm empirisch fehlt, einfach als prinzipiell gegeben vorausgesetzt wird, da muß man sich mit einem Surrogat von Philosophie zufriedengeben und auf echte philosophische Effekte verzichten.<sup>20</sup> Will das Management zur

Erfüllung seiner Zwecke Philosophie in Anspruch nehmen, kann es sich nicht ersparen, selbst ein wenig philosophisch zu werden oder sich zumindest einer authentischen philosophischen Erkenntnisproduktion zu versichern.

### III WOLLEN, SOLLEN, DIE FREIHEIT UND DER WÜNSCHENS-WERT

Es sind hauptsächlich zwei Komponenten, die in der St. Galler Management-Philosophie authentische philosophische Motive repräsentieren. Das eine Motiv ist die normative oder ethische Komponente. Das andere kommt in der Sinnfrage zum Zuge.

Generell wird, wenn in der Wirtschaft von Philosophie die Rede ist, damit die Vorstellung verknüpft, dass Philosophie etwas mit Werten, etwa mit der *Wertebasis*, der *Wertsicherung* oder dem *Wertewandel* zu tun hat. Und diese Werte haben im Unterschied zur quantitativen ökonomischen *Verwertung* und *Wertschöpfung* einen qualitativen und normativen Charakter. Die Philosophie steht damit im wirtschaftlichen Kontext für etwas Unverwertbares, für etwas, das seinen Wert nur dadurch erhält oder gewinnt, dass es gerade nicht verwertet wird, sondern unveräußerbar bleibt und sich gegenüber der ökonomischen Verwertung erhält.

Früher hätte man einfach von ewigen Werten gesprochen, die sozusagen über den Wassern schweben oder unerschütterlich wie ein Fels in der Brandung stehen. Heute weiß man, dass mit der Beschwörung dieser ewigen Werte noch keinem wirklich geholfen ist. Es kommt auf die dynamische Vermittlung zwischen (materieller) Verwertung und (ideeller) Wertschöpfung und Werterhaltung an. Und hier gibt es ein Stück echter Wirtschaftsphilosophie. Denn die ökonomische Verwertung selber ist auf die Existenz der Unverwertbarkeit angewiesen. Sie funktioniert – als Wirtschaftssystem – nur solange erfolgreich, solange sie zumindest sich selbst nicht verwertet. Und diese konstitutive Dialektik von Verwertung und Unverwertbarkeit, die Ökonomie der Ökonomie und Nicht-Ökonomie resp. Ethik ist eine typische Aufgabe, an der spezifisch philosophische Denk- und Erkenntnismethoden ansetzen.

Im St. Galler Managementkonzept hat die Philosophie zunächst den Zweck, den in allen ökonomischen Prozessen mitwirkenden und nach herkömmlicher Auffassung metaökonomischen Wertsetzungen, die das menschliche Verhalten prägen, Raum, Gestaltungs- und Einflußmöglichkeiten zu verschaffen und in das funktionale Management zu integrieren. Bei diesem Wertbewußtsein, das die Menschen von Hause aus mit- und in die Unternehmen einbringen oder ggf. ausbilden sollen, kommt es nicht nur darauf an, was getan wird und welche Ziele ins Auge gefaßt werden, sondern auch und vor allem darauf, wie es getan wird und wie versucht wird, die gesetzten Ziele zu erreichen. Und dieses intendierte *Wie* ist schwer und jedenfalls nicht allein strategisch oder operativ zu fassen. Vielleicht ist da tatsächlich Philosophie nicht die schlechteste Methode.

Die Management-Philosophie gewinnt jedenfalls dabei ganz von selbst einen normativen, prinzipiellen Charakter gegenüber den Sachzwängen des ökonomisch Notwendigen. Denn sie emanzipiert gegenüber den ökonomischen Maßstäben der Nutzenmaximierung und Selbstbehauptung im Wettbewerb eine eigene Präferenzierung. Sie ringt der Notwendigkeit des Überlebenskampfes, also dort, wo es eigentlich keine Wahl zu geben scheint, eine (freie) Wahl ab. Diese Wahl ist nichts Sekundäres, das nur im Rahmen des jeweilig verfügbaren Ist-Bestand seine Auswahl träge. Allein, dass es sie im *Reich der Notwendigkeit* gibt, gibt ihr bzw. der Freiheit bereits das Primat gegenüber dem Notwendigen. Dass es sie gibt – oder auch nur in Anspruch zu nehmen, dass es sie geben müsse oder solle –, bricht die Macht des Faktischen und die Tyrannei der Notwendigkeit. Entsprechend erfüllt sich diese Freiheit auch weniger in der Auswahl zwischen bestehenden Alternativen als in der

Generierung noch nicht *bestehender* bzw. erst durch sie *entstehender* Alternativen.

Mit der Emanzipation dieser Wahl- und Entscheidungsfreiheit beginnt alle Wertschätzung. Sie selber ist bereits ein Wert. In ihr hat jede autonome, eigenwertige Qualifizierung ihre Wurzel. Ob nämlich etwas gut gemacht ist oder schlecht, bemißt sich nicht mehr allein am Erfolg im Überlebenskampf, sondern in der Entscheidungsfreiheit selbst, in der Art, *wie* man sich entscheidet, im Ziel, *wozu* man sich entscheidet, sowie im Ergebnis, das nur dadurch zustande kam, *dass* man sich entschieden hat, und keinen anderen Grund als diese Entscheidung hat. Was gut oder schlecht gemacht ist, bemißt sich nicht darin, wie sehr man dem objektiv Notwendigen zu entsprechen und angepasst zu sein versteht, wie wenn in diesem ohne jede Freiheit alle richtigen Entscheidungen je schon lägen und vorbestimmt wären. Wenn es allein darum geht, der Notwendigkeit entsprochen und überlebt zu haben, dann spielt es letztlich keine Rolle, ob dies gut geschehen ist oder schlecht, sondern nur, dass es überhaupt geschehen ist.

Qualität und Qualifizierung gewinnen erst mit der Freiheit einen autonomen Charakter und Eigenwert, noch vor allen einzelnen Urteilen und ethischen Bewertungen. Allein die Wahlfreiheit gibt dieser ursprünglichen Entscheidung, sich gegenüber der – als solcher wahl- und qualitätslosen – Notwendigkeit eine Wahl anzumaßen, sowie allen daraus folgenden weiteren Entscheidungen einen grundlegenden, einen primären und normativen sowie wertschöpferischen resp. ethischen Charakter.

Die Griechen, mit denen in Europa alles anfang, hatten das Drama dieser Freiheitsemanzipation angemessen auf den Begriff gebracht, indem sie sagten: Am besten sei es, nicht geboren zu sein und, falls doch, möglichst bald wieder zu sterben. Mit Lebensverachtung hat das sehr viel weniger zu tun, als es scheint. Im Gegenteil. Hier wird nur gegenüber den Erfordernissen des Überlebens radikal die Wahlfreiheit artikuliert und in Anspruch genommen. Keiner *muß* leben. Und wenn das Leben das Leben kostet und zwischen Aufwand für die Lebenserhaltung und dem Ertrag an Lebensfreude oder -wahrheit bestenfalls eine ausgeglichene Bilanz zu erreichen ist, dann ist es der Mühe nicht wert und die Bilanz in Wahrheit nicht ausgeglichen.

Mit dem Primat der Wahlfreiheit gegenüber dem Leben wird also in radikaler Weise das Wünschenswerte gegenüber dem Notwendigen emanzipiert. So wird dem guten Leben gegenüber dem Leben überhaupt eine archaische Chance geschaffen. Seine Qualität wird zur Bedingung seiner Existenz und ist nicht mehr nur ein mehr oder weniger überflüssiges, zumindest unnötiges Additiv zu seiner qualitätslosen Faktizität. Und dieser Gedanke, dieser Anspruch, diese Überflüssigkeit ist die Grundlage, der Humus, die Notwendigkeit jeder humanen, lebenswerten, möglicherweise sogar lebenswerten Zivilisation.

Normativ wirkt diese ursprüngliche Entscheidung wider die normative Macht des Faktischen und der Notwendigkeit nun nicht nur gegenüber der Notwendigkeit, sondern auch gegenüber dieser Entscheidung und allen weiteren, aus ihr folgenden Entscheidungen selbst. Die Freiheit kann auch verspielt werden. Jede einmal getroffene Entscheidung erfordert Konsequenz. Auch die freieste Entscheidung verliert sich in dem Moment ins Leere, in dem sie ihre Verbindlichkeit verliert. Wer seinen Entscheidungen untreu wird, dem wird seine Entscheidung untreu. Die Freiheit schafft so die Notwendigkeit nicht ab, sondern nimmt sie in sich auf, wo sie dann als sog. innere Notwendigkeit, als Gesetz oder ethische Norm wieder erscheint.

Das Normative und damit jedes Ethos fängt also mit dem Wollen an. Das Sollen, mit dem Ethik und Moral oft – wider alle in der Geschichte erfolgreichen und innovativen philosophischen Lehrmeinungen – allein identifiziert werden, ergibt sich erst daraus. Mit dem Sollen zu beginnen, heißt, jedem ethischen oder normativen Anspruch seinen Anfang und seine Kraft zu rauben. Wo es keine Wahl gibt noch geben soll, gibt es auch keine Moral.

Management-Philosophie betrifft damit konstitutiv das Selbstverständnis des Managements als solches und die Erkenntnis dessen sowie das Wissen darum, was Management überhaupt ist. Das Management erfüllt seine Führungsaufgabe in der freien Marktwirtschaft in der Aufgabe, in der Erfüllung seiner normativen, strategischen und operativen Funktionen gegenüber dem Notwendigen das Wünschbare zu entdecken, das Ausmaß dessen, was nur immer zu erwünscht sein könnte, auszuloten und das Wünschenswerte zu emanzipieren. In dieser Entfesselung des Begehrens liegt seine Orientierungskraft und seine visionäre unternehmerische Energie. Die Normen und Werte jedenfalls, um die es in der Management- und Unternehmensphilosophie geht, sind Wünschens-Werte. Sie qualifizieren, welchen Stellenwert das Wünschen in einem Unternehmen hat und wie gut es gelingt, es für den gemeinsamen Erfolg zu explorieren und zu dynamisieren.

#### IV WIE MAN MANAGEMENT-PHILOSOPHIE AUCH DENKEN KANN: DER SINN DER SINNLOSIGKEIT

Neben dem Wertbewußtsein steht Philosophie im wirtschaftlichen Kontext für die Beantwortung sog. Sinnfragen. Wozu das Ganze? Dass solche Fragen überhaupt aufkommen, zeigt zweierlei: Erstens zeigt sich, dass die funktionale technische und ökonomische Zweckerfüllung allein noch keinen Sinn macht und nicht zureichend ist für die Erfahrung eines erfolgreichen Wirtschaftslebens. Zweitens zeigt das, dass die Wirtschaft überhaupt und die Wirtschaftsunternehmen im Besonderen nicht mehr allein als Mittel zum Zweck angesehen werden.

Zwar wird das immer wieder, und zwar von allen Seiten, gefordert, in der Überzeugung, dass die Wirtschaft in der Beschränkung auf ihre Mittelfunktion einerseits die nötige Begrenzung ihres Einflusses auf die gesellschaftliche und weltpolitische Selbstbestimmung und andererseits die nötige Entlastung von Ansprüchen, die sie überfordern müssen, erfährt. Nur, was nutzt das, wenn die realen Entwicklungen die Wirtschaft einerseits bereits längst über solche Beschränkungen hinausgetrieben haben und sie etwa in Form der freien und damit a se schon sozialen Marktwirtschaft selbst Zweck geworden ist?

Und: Schadet die Beschränkung auf ihre Mittelfunktion nicht gerade, wenn heute ein überwiegender Teil der Mitarbeiter von Wirtschaftsunternehmen ihrer Arbeit die bedeutendste Rolle in ihrem Leben beimessen und ihren Arbeitsplatz als Mittelpunkt ihres Lebens ansehen? Die Wirtschaft als Mittel einem Zweck zu unterstellen, der nicht der ihre ist, entfremdet sie ihrer selbst und zwingt auch alle, die sich auf eine Mitwirkung in ihrem Betrieb einlassen, in diese Selbstentfremdung. Also treibt man gerade im Versuch, die Gesellschaft vor wirtschaftlicher Instrumentalisierung und Selbstentfremdung zu bewahren, alle in die Entfremdung. Niklas Luhmann hat das System der Ökonomie die „*Wirtschaft der Gesellschaft*“<sup>21</sup> genannt, und als solche muß man sie wohl auch betrachten. Privateigentum, Nutzenmaximierung und Kapitalrendite organisieren nur die Form, in der sie frei, Gemein- oder niemandes Eigentum oder Gemein-, National-, Volks- oder Weltwirtschaft ist.

Die Gesellschaft verfolgt auch andere Zwecke, kann ihre Wirtschaft aber nicht allein als Mittel zur Unterstützung dieser sonstigen Zwecke steuern. Sie kommt nicht umhin, sich selbst über Sinn und Zweck ihres wirtschaftlichen Engagements sowie darüber aufzuklären, was *authentische* wirtschaftliche Ziele sind, und zu entscheiden, auf welche Weise sie diese Ziele erreichen will. Das nimmt ihr nichts und niemand ab, sie steht für die Entscheidungen, die sie fällt oder nicht fällt, mit ihrer Zukunft ein. Einer der bedeutendsten Orte, an denen dies entschieden wird und werden muß, sind naturgemäß die Unternehmen, in denen sich ihre Initiativkräfte bündeln und ihre Wirtschaft organisiert.

Das St. Galler Managementkonzept sieht die Aufgabe der Managementphilosophie nun darin, durch geeignete Leitbildentwicklung und „*Werteerhellung*“ „*eine ‚Sinnfindung‘ im Tätigwerden für ein nutzenproduzierendes soziales System*“ zu „*ermöglichen*“. Der Nutzen, der Gebrauchswert, ist der Schlüsselbegriff dieser ökonomischen Philosophie, unter den auch der Zielbegriff der Kapitalrendite subsumiert wird. Moralisch und politisch korrekt, möchte man zunächst sagen. In Europa zumindest ist trotz Calvinistischer Traditionen eine Managementphilosophie nahezu undenkbar, die sich mit *der Sinnfindung im Tätigwerden für ein kapitalrenditeproduzierendes soziales System* beauftragen ließe. Sie verlöre wohl jede Glaubwürdigkeit, also das, was sie gerade sichern soll.

Nun kann man sich darüber streiten, ob die Nutzenmaximierung resp. die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse von möglichst vielen Menschen oder die Kapitalrendite resp. die Vermehrung von wirtschaftendem Privateigentum Sinn und Zweck des ökonomischen Betriebs ist und das jeweils andere das Mittel. St. Gallen entscheidet sich für den Gebrauchswert, ein Standpunkt, der durchaus etwas für sich hat. George Bataille hatte den Reichtum als den „*verfemten Teil*“<sup>22</sup> der Ökonomie bezeichnet und versucht, wider die Ökonomie der protestantischen Ethik sozusagen ein katholisch-luxuriöseres, hinsichtlich des Reichtums weniger verschämtes und damit wahreres ökonomisches Denken zu konzipieren, das die Befriedigung und, was im Ende des Mangels folgt, in seine Spekulationen mit einbezieht. – Die *Befriedigung*, das wäre zumindest eine sinnvolle Übersetzung des Begriffs *Sinn*. Man wird um die Befriedigung auch nicht herumkommen, wenn Sinnfindung nicht nur eine moralische Vergewaltigung bzw. Selbstvergewaltigung oder Täuschung und Selbsttäuschung sein soll. – Wie die Dinge aber liegen, findet die Kapitalrendite ihren Zweck sowohl in der Theorie als auch in der Praxis nicht im Reichtumsgewinn, sondern in ihrem Gebrauchswert. Für viele Menschen verliert ihr Leben und auch aller Luxus, den sie sich haben erwerben können, ihr ganzer Privatbesitz und jeder Vorteil, den sie errungen haben, jeden Sinn, wenn sie nicht mehr gebraucht werden oder sich nicht gebraucht fühlen. Die Nichtsnutzen stehen nicht hoch im Kurs.

St. Gallen versucht des weiteren nicht, der Nutzenproduktion einen übergeordneten, abweichenden Sinn zu geben, sondern trachtet danach, diesen Sinn in der Nutzenproduktion selbst zu finden. Zu Recht, denn jede übergeordnete Sinnfindung gibt mehr sich selbst und ihren Inhalten Bedeutung als der auf sie ausgerichteten Nutzenproduktion. Diese bleibt als solche sinnlos, es sei denn, sie trägt zu jener ihr fremden Sinnerfüllung bei. Aber auch dann erhält sie nur einen geliehenen Sinn, keinen Eigen-Sinn. Die Nutzenproduzenten gehen als solche, was ihre Bedürfnisse nach einer sinnvollen Tätigkeit angeht, leer aus, es sei denn, es reicht ihnen, damit überleben zu können, oder sie finden anderwärts den Sinn ihres Lebens und ihrer Arbeit in der Nutzenproduktion. Der Arbeitsproduktivität sowie der Qualitätssteigerung ist das allerdings nicht förderlich, denn das Interesse des Nutzenproduzenten geht dann unweigerlich dahin, seinen Aufwand zu reduzieren, um Zeit für seine persönliche Sinnstiftung zu gewinnen. – Diesem Konglomerat von Einsichten verdankt Europa seine leidenschaftliche Säkularisierung und Profanierung allerheiligster Güter, die man meinte, zuvor an den Himmel verschleudert zu haben.

Die andere Frage ist, ob die Nutzenproduktion als solche einen eigenen Sinn hat. Schon Aristoteles hatte darauf hingewiesen, dass, macht man eine ehrliche Gesamtbilanz auf, der ganze arbeitsteilige zweckorientierte Betrieb der Nutzenmehrung jeden Sinn verliert, wenn alles nur dann einen Wert hat, wenn es nur um eines anderen willen da ist oder gemacht wird, was wiederum um eines anderen willen geschieht, und sich diese Iteration ohne Ende fortsetzt.<sup>23</sup> Zweckmäßigkeit verkehrt sich dann in Zweckentfremdung. Dieser Zweckbetrieb verliert über die Mehrung des Nutzens sein Ziel aus den Augen und erreicht es nie. Wenn alles nur noch nützt und keinen anderen Sinn oder Wert mehr hat, dann nützt alles nichts mehr. Dann ist alles, wie sehr es auch nützt, vergeblich und wertlos. – *Wert* ist übrigens neben der *Befriedigung* ein weiterer Begriff, in den *Sinn* übersetzt wer-

den kann.

Wollte man dieser Nutzenökonomie einen Eigenwert und Sinn zusprechen, dann hieße das daher, die Sinnlosigkeit und die Mehrung des Sinnlosen für sinnvoll zu erklären. Philosophen unseres Zeitalters haben darin, dass eben das die Ökonomie der Epoche ist, den Nihilismus gesehen, an dem sich dieses Zeitalter mit entfesselter Betriebsamkeit zugrunde richtet. Aber auch die Philosophie kann diese Sinnlücke nicht einfach in erwünschter Weise mit Sinn auffüllen und kompensieren.

Zwar beauftragt Aristoteles die „*Theoria*“<sup>24</sup>, auf die sich nach seiner Auffassung die Philosophen am besten verstehen oder zu verstehen haben, den gesellschaftlichen Zweckbetrieb aus der Sinnlosigkeit zu erlösen. Aber gerade nach den Maßstäben, die in diesem Zweckbetrieb gelten, wird das Ergebnis seiner Überlegungen nicht befriedigen.

Zwar nennt er diesen Zweck, der keinen Zweck mehr hat außer sich selbst, dieses Umseiner selbstwillen, das sich der *Theoria* erschließt, „*Eudaimonia*“, das Glück oder, wie, da die Kunst, diese Glückseligkeit zu erschließen, eine *Ars moriendi* ist, nicht zu Unrecht meist übersetzt wird, die Glückseligkeit. – Aber der Sinn, dieses Umseiner selbstwillen, ist nach Maßgabe der Nutzenmaximierung gerade das Nutzlose, Unnütze oder Unbrauchbare. Nach Maßgabe der Zweckrationalität ist es zwecklos, nach den Maßgaben der Produktion ist es im Endergebnis der Müll, nach Maßgabe der Ökonomie etwas wie das Übermäßige, Maßlose und Überflüssige oder Wertlose, nach Maßgabe kausaler Funktionalität das Dysfunktionale, die Störung des Betriebs, nach Maßgaben rationaler Vernunft und kausaler Logik zumeist das Unlogische und Unvernünftige und zuguterletzt nach Maßgaben des handelsüblichen Bedürfnisses nach Sinn das Sinnlose.

Aristoteles überstellt dem Nutzenbetrieb also weder einen höheren Sinn oder Zweck noch weist er ihm selbst einen positiven oder irgendwie verfügbaren Sinn zu. Sein Sinn erschließt sich vielmehr allein, wenn überhaupt, in seiner Sinnlosigkeit. So gesehen ist, die Sinnfrage zu stellen, der Anfang vom Ende und, sie zu beantworten, die um jeden Preis zu vermeidende Katastrophe des Systems.

Im Umkehrschluß ergibt sich daraus, dass *Sinn* nicht, wie es oft geschieht, wie ein Additiv zu handhaben ist, das man *stiften* und um das man eine funktionalistische Nutzenproduktion ergänzen könnte. Es ist klar: Alle Bemühungen um ein Management der Sinnvermittlung scheitern, wenn das Unternehmen als solches etwa dadurch seinen Sinn verliert, dass es in Konkurs geht, seinen Zweckbetrieb einstellen muß und aufhört zu existieren. Der Sinn ist existentiell und grundlegend und so muß die Frage nach dem Sinn auch angegangen werden. Man kann einer Sache nur den Sinn abgewinnen, den sie auch hat. Es hilft nichts, dessen mögliche Sinnlosigkeit mit subjektiver Sinnerfüllung zu kompensieren. Das wäre ein Betrug an den Menschen oder deren Selbstbetrug.

In einer sehr bedeutenden, ja alles entscheidenden Hinsicht ist Aristoteles' Perspektive unumgänglich – und auch das Beste so. Denn in der Sinnlosigkeit gründet die Autarkie der Welt. Sie ist die Grundlage und Existenzbedingung dafür, dass es eine autonome Weltökonomie überhaupt gibt oder dereinst geben kann. Die Welt existiert, erzeugt und erwirtschaftet sich um ihrer selbst willen. Sie ist sich selbst genug. Ihre Existenz ist kein Mittel zu irgendeinem Zweck. Sie hat keinen Zweck, dem sie zu dienen, den sie zu erfüllen hat. Sie gehört keinem Gott oder sonstigen übersinnlichen Mächten, sondern nur sich selbst. Sie ist, so dachte es Platon<sup>25</sup>, selbst ein Gott – der Gott der Welt, der die (Wahrheit der) Welt ist, darüberhinaus keinem Zweck unterworfen, keines Sinns bedürftig, um sein zu können. (Aus der Bedürftigkeit sehen sich die Dinge, derer man bedarf, immer anders an als aus der Erfüllung und Innigkeit. Der Sinn, der einem umso wichtiger ist, umso mehr man dessen gebricht, hat wenig zu tun mit dem Sinn, dessen man inne ist und daher nicht gebricht, sodass er einem der Sinnlosigkeit gleich wert ist.)

Diese Sinnlosigkeit nun ins Positive zu wenden und den Zweck der Welt in ihr selbst positiv gegeben zu sehen, mag mental für einige Beruhigung sorgen, ist aber entweder nur eine Leerformel oder gefährlich. Denn allzuleicht verfestigt sich diese Beruhigung zu der Vorstellung, dass alles auf der Welt der Reproduktion alles Existierenden dient und darin Sinn und Zweck hat. Und schon ist man wieder im nämlichen Nihilismus verfangen, der schon die Nutzenmaximierung gefährdete. Reproduktion worum willen – um der Reproduktion willen, und diese als Selbstzweck, als Endzweck, dem alles unterworfen ist und dient? Das wäre die vollständige Sklaverei des Lebens, die totale Funktionalisierung und eine unauflösliche Entfremdung. Nichts und niemand innerhalb der verabsolutierten Reproduktion könnte je um seiner selbst willen existieren und in sich einen Zweck finden, der sich selbst genügt. Nach Maßgabe der Reproduktion hätte demnach der wahre Sinn derselben die Unproduktivität zu sein, die Muße, wie man das früher mal nannte – und ehrte.

Bisher gibt es weltweit kein einziges Welterklärungsmodell, dass nicht an seinen eigenen Maßstäben gemessen irgendwann die Grenzen jeden nachvollziehbaren Sinns sprengt. Das gilt für mythische, religiöse, philosophische, moralische oder naturwissenschaftliche Erklärungsmuster gleichermaßen. Die Welt, die Platons Kosmogonie entstehen läßt, trägt genauso Züge eines Absurdistan wie die christliche, insbesondere neutestamentarische Lehre oder naturwissenschaftliche Big Bang- oder Superstring-Theorien. Erst die Dialektik von Sinn und Sinnlosigkeit, Vernunft und Unvernünftigkeit etc. erlaubt, sich auf das Absurdistan *Welt und Leben* einen einigermaßen tragfähigen Reim zu machen, während einseitige Entscheidungen zwangsläufig nur umso heftiger den Einspruch durch das Gegenteil, einen Widersacher, heraufbeschwören. – Die Philosophie ist sicher nicht das rechte Mittel, dieser Dialektik den Garaus zu machen und für klare Verhältnisse zu sorgen, sondern eher die Kunst, das dialektische Spiel der Wahrheit zu spielen und spielen zu helfen.

Denn Sinn im Sinnlosen zu suchen statt dieses in irgendeiner Weise zu positivieren oder zu kompensieren, könnte das *Wahre* sein – im Übrigen ein weiterer Begriff, in den neben *Befriedigung* und *Wert Sinn* zu übersetzen wäre.

Sich auf das ökonomisch, utilitär, funktional, kausal, produktiv, rational und logisch Sinnlose zu kaprizieren, entbirgt in der Tat die faszinierendsten, schlicht für sich sprechenden Fassetten und Eigenwertigkeit all dieser Dimensionen. Es erlaubt, zu erstaunen und sich zu begeistern darüber, dass es diesen ganzen ungeheuren Unsinn überhaupt gibt, und schärft die Begierde, diese Dimension der Dinge sehen zu wollen, die nur zu sehen sind, wenn sie nicht auf ihren Gebrauchswert, ihre Funktionalität, ihre Logik usw. hin angesehen werden. Und das verwandelt alles. Das ist genau das, was in gut funktionierenden Unternehmen zum Beispiel der „Porsche-Geist“ genannt wird und dieses Wir-Gefühl erzeugt und so ein Umseiner selbstwillen des Tuns und Lassens, des Wahrnehmens und Denkens erlaubt, das den ganzen Betrieb unter Strom setzt.

Die Leidenschaft des Ingenieurs zum Beispiel gilt der Faszination des Machbaren, der Technik und dem Faszinosum kausaler Funktionalität. Der Nutzen gehört ebenfalls zu diesen begeisternden Phänomenen. Der Ingenieur bemißt den Nutzen aber nicht wirklich nach seinem Gebrauchswert. Zum einen ist ihm der Nutzen nur Mittel zum Zweck der Befriedigung seiner Technikbegeisterung und zum anderen ist ihm allein schon ein Grund des Erstaunens, dass es ihn überhaupt gibt und dass tatsächlich nutzt, was zur Nutzung vorgesehen war. Um sich darüber zu begeistern und daraus einen Mehrwert zu ziehen, muß er den Nutzgegenstand nicht erst benutzen. Wie gesagt, der Gebrauchswert ist es nicht, der für ihn zählt. Und auch der Nutzen, den er zum Beispiel in Form einer guten Entlohnung oder des Erhalts seines Arbeitsplatzes persönlich aus seiner Konstruktion eines nützlichen Gegenstandes zieht, zählt für ihn normalerweise nur mittelbar. Primär ist es etwas Unnützes, der Nutzen um seiner selbst willen und als solcher, der, ohne zu nützen,

seine Begeisterung ausmacht. – Und ebenso ließe sich das für jede andere Position im arbeitsteiligen Prozess wirtschaftlicher Produktion durchdeklinieren. An Arbeitsplätzen, an denen von dieser Kultur der Sinnfreiheit und Unvernunft nichts vorhanden ist, da herrscht die Schinderei und versiegen die Quellen der Motivation, der Innovation, der Effizienz und der Qualitätssteigerung.

Die Nutzenproduktion funktioniert nur solange, solange es gelingt, den Nutzen zu mehren. Und Mehrung des Nutzens bedeutet nicht, Nützliches noch nützlicher zu machen, sondern Nützliches und Nutzwerte und entsprechende Bedürfnisse zu erfinden und Dinge zu produzieren, die niemand braucht, aber niemand mehr missen möchte, nachdem ihnen das entsprechende Bedürfnis nahegebracht ist. Die Mehrung des Nutzens hat so etwas Missionarisches, Religiöses und insofern in der Tat auch etwas Philosophisches, als es eine Kultur der Sinnlosigkeit, eine Feier der Zweckfreiheit und des künstlerischen Geistes der Weltenschöpfer ist. In dieser Sinnlosigkeit, in der Unvernunft gründen Leistungsfreude, Erfindungsgeist, Expansionsdrang Produktivität, Befriedigung und Effizienz.

Die Sinnlosigkeit macht Sinn, der Sinn vermehrt die Sinnlosigkeit. Ein leeres Spiel ist das nicht. – Managementphilosophie mag zu einem Teil aus einem Bestand an guten Gedanken und entwickelter Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeit bestehen. Entscheidend ist jedoch das *Können*. Management-Philosophie, die Philosophie des Managements, wird sich wohl erst in einem philosophischen Management erfüllen, nicht also als *Überbau*, sondern gleich dem, wie sich auch das normative, das strategische und das operative Management im Handeln und im Können erfüllt. Aufgabe des philosophischen Managements ist, Sinn und Sinnlosigkeit bzw. Unsinn klug, mit Präzision und Disziplin auszutarieren. – Denn: So sinnvoll das Sinnlose ist, so sehr bedarf das Sinnlose des Sinnvollen, um seine Bedeutung zu erfüllen.

Und damit kann das Sinnvolle wieder in das Vernünftige, das Nützliche usw. übersetzt werden, um mit Hilfe dieser Maßgaben die grundlegende Aufgabe des philosophischen Managements hinsichtlich der Sinnfrage konkret zu bestimmen und in geeignete Maßnahmen umzusetzen. Und doch wird kein Management, wie gut es das auch leistet, je die Macht haben, zu verhindern, dass sich, wenn es an der Zeit ist, Sinn wider sein Gegenteil wendet oder umgekehrt und eine Revolution die Aufhebung der bzw. *dieser* Ökonomie betreibt – zugunsten eines neuen, dann die Menschen ähnlich entfesselnden wie fesselnden ökonomischen Paradigmas.

Nachweis:

<sup>1</sup> vgl. Waldemar Hopfenbeck, Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, Landsberg/Lech 19937, S. 735ff<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Knut Bleicher, Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme, St. Gallener Management-Konzept Band 1, Ffm./N.Y., 1994

<sup>3</sup> a.a.O., S. 613

<sup>4</sup> a.a.O., S. 612

<sup>5</sup> a.a.O., S. 74

<sup>6</sup> a.a.O., S. 77

<sup>7</sup> a.a.O., S. 74

<sup>8</sup> a.a.O., S. 612

<sup>9</sup> a.a.O., S. 73, inwiefern Metaintegration integrierender wirken kann als Integration, erschließt sich allerdings nicht

<sup>10</sup> a.a.O., S. 612

<sup>11</sup> a.a.O., S. 73

<sup>12</sup> a.a.O., S. 73

<sup>13</sup> a.a.O., S. 88

<sup>14</sup> a.a.O., S. 94

<sup>15</sup> a.a.O., S. 97

<sup>16</sup> a.a.O., S. 95

<sup>17</sup> a.a.O., S. 96

<sup>18</sup> vgl. a.a.O., S. 98

<sup>19</sup> a.a.O., S. 32f

<sup>20</sup> Entsprechen grenzt auch z.B. das Christian-Jakob-Kraus-Institut der Fern-Universität in Hagen seine Arbeit an der Wirtschaftsphilosophie nachdrücklich von den landläufigen Unternehmensphilosophien ab, verzichtet aber darauf, diese Unternehmens- und Managementphilosophien systematisch zu problematisieren: „*In Zusammenhängen der Wirtschaft gibt es häufig eine Verwendung des Wortes ‚Philosophie‘, die mit Philosophie nichts zu tun hat, sondern sich einer Eindeutschung des amerikanischen ‚philosophy‘ verdankt. Dann heißt es etwa, es sei die ‚Philosophie‘ dieses oder jenes Unternehmens, dieses oder jenes zu tun oder zu lassen. Mit einer solchen Verwendung von ‚philosophy‘ ist generell gemeint ein Ensemble von Meinungen und Einstellungen, die für das betreffende Unternehmen relativ grundsätzliche Bedeutung hat, die aber als begründungsunbedürftig und vielleicht begründungsunfähig angesehen werden. Die Berufung auf eine solche ‚philosophy‘ hat damit sehr viel mehr Ähnlichkeit mit einem religiösen Bekenntnis, das ja auch nicht begründet werden kann [...] Mit Philosophie [...] hat eine solche bekenntnishafte ‚philosophy‘ nicht das mindeste zu tun. [...] Wirtschaftsphilosophie ist demnach nicht die ‚philosophy‘ von Wirtschaftsunternehmen.*“ pdf unter: [www.fernuni-hagen.de/PRPH/wiphi.html](http://www.fernuni-hagen.de/PRPH/wiphi.html)

<sup>21</sup> Niklas Luhman, Die Wirtschaft der Gesellschaft, Ffm. 1994

<sup>22</sup> Georges Bataille, Die Aufhebung der Ökonomie, München 2001

<sup>23</sup> Aristoteles, Nikomachische Ethik, I. Buch, Kap. 5

<sup>24</sup> a.a.O., X. Buch, Kap. 7-9

<sup>25</sup> Platon, Timaios, 34b

