

Michael Niehaus  
Roger Wisniewski

# Management by Sokrates

[ Was die Philosophie der  
Wirtschaft zu bieten hat ]

**Cornelsen**

## SOKRATES FÜR MANAGER?

Einmal angenommen, der alte Sokrates würde uns heute einen Besuch abstatten. Was hätte er uns zu sagen, was würde er tun? Er würde uns – wie damals auf der Agora – in Gespräche verwickeln und uns nach den Gründen für unser Denken und Tun befragen. Sokrates würde uns aber nicht nur im Privaten aufsuchen, sondern er würde auch Führungskräfte von Banken und Unternehmen, genauso wie Politiker mit seinen Fragen nach guter Führung, nach der richtigen Strategie und der Verantwortung für ihr Handeln konfrontieren.

Philosophie und Wirtschaft miteinander ins Gespräch zu bringen, das ist die Ausgangsidee dieses Buches. Dabei geht es nicht um den moralischen Zeigefinger, der in Zeiten von Krisen und offensichtlichem Fehlverhalten einer ganzen Managerkaste allzu leicht erhoben wird. Es geht vielmehr darum, ein philosophisches Denken, ein sokratisches Philosophieren aufzuzeigen, das den Verantwortlichen Hilfestellung und Orientierung an die Hand geben und an dem jeder teilnehmen kann.

Um es aber gleich vorweg zu sagen: Es gibt kein Management mit Philosophie. Philosophie ist keine Methode. Es geht vielmehr darum, aus einer philosophischen Haltung heraus zu denken und zu handeln, d.h. offen zu sein, immer wieder aufs Neue zurückzutreten und zu staunen, Selbstverständliches anzuzweifeln und einen kritischen Blick hinter die Kulissen zu werfen.

Philosophieren in der Tradition des Sokrates bedeutet, eigenes Handeln kritisch zu hinterfragen und sich Rechenschaft über sein Handeln zu geben. Mit der sokratischen Philosophie steht eine praktische und wirkungsvolle Form der Gesprächsführung zur Verfügung, die persönliche Entwicklung befördert und unternehmerische Prozesse nachhaltig unterstützt.

Berlin und Dortmund im Januar 2009

*Roger Wisniewski und Michael Niehaus*

Verlagsredaktion: Ralf Boden  
Technische Umsetzung: Holger Stoldt, Düsseldorf  
Umschlaggestaltung: Gabriele Matzenauer, Berlin  
Titelfoto: © Thomas Schmidt / Greek School, getty images

Informationen über Cornelsen Fachbücher und Zusatzangebote:  
[www.cornelsen.de/berufskompetenz](http://www.cornelsen.de/berufskompetenz)

1. Auflage

© 2009 Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu den §§ 46, 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt oder sonst öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Druck: Druckhaus Thomas Müntzer, Bad Langensalza

ISBN 978-3-589-23676-3



Inhalt gedruckt auf säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

## DIE AUTOREN



Roger Wisniewski ist Geschäftsführer einer Unternehmensberatung. Er studierte Ingenieurwissenschaften und arbeitet als Personalberater, Trainer und Coach in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Vertriebsoptimierung und -consulting.

[roger.wisniewski@whp-training.de](mailto:roger.wisniewski@whp-training.de)



Michael Niehaus ist Philosoph und philosophischer Berater für Unternehmen, Organisationen und Privatpersonen. Studium der Philosophie, Sozialpsychologie und Germanistik, M.A., Mitarbeiter einer Forschungs- und Beratungseinrichtung des Bundes.

[niehaus@pro-phil.de](mailto:niehaus@pro-phil.de)

### DANKSAGUNG

Das Buch basiert auf der langjährigen philosophischen Arbeit in Form von Seminaren und Beratungsleistungen für Unternehmen, Organisationen und Einzelpersonen. Unser Dank gilt diesen Kunden für anregende Reflexionsprozesse und das konstruktive Feedback.

Ein wesentlicher Bezugspunkt für die Weiterentwicklung von philosophischen Beratungsansätzen ist der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen in der Internationalen Gesellschaft für Philosophische Praxis (IGPP). Ihnen danken wir für wichtige Hinweise und die Arbeit an der gemeinsamen Sache.

Besonders danken möchten wir Drs. Simone und Thomas Stölzel sowie Andrea Hastrich für das Gegenlesen des Manuskripts.

Die Website der Autoren:

[www.management-by-sokrates.de](http://www.management-by-sokrates.de)

# INHALT

1	Einleitung . . . . .	9
1.1	Management by Sokrates – Worum geht es? . . . . .	9
1.2	Der Faden der Ariadne – Zum Aufbau des Buches . . . . .	11
2	Sokrates zur Einführung . . . . .	13
2.1	Ursprung, Hintergründe, Geschichtliches . . . . .	13
2.1.1	Bedeutung des Sokrates für die Grundlegung der abendländischen Philosophie – Vom Mythos zum Logos . . . . .	20
2.1.2	Sokrates auf dem Markt von Athen . . . . .	22
2.2	Erkenntnis und Wissen sind auf Begriffe angewiesen . . . . .	26
2.2.1	Schüler und Schulen . . . . .	32
2.2.2	Mäeutik, Hebammenkunst: Du weißt es, du weißt nur nicht, dass du es weißt . . . . .	35
3	Philosophische Lebensführung – Erkenne dich selbst und werde der du bist! . . . . .	37
3.1	Selbstführung und Selbstmanagement – Grundlagen eines gelingenden Lebens . . . . .	37
3.2	Philosophie als Lebenshilfe? . . . . .	39
3.3	Philosophie als Lebensform – Die Selbstsorge . . . . .	44
3.4	Philosophische Praxis als Lebensberatung . . . . .	60
3.4.1	Grundlagen Philosophischer Praxis . . . . .	62
3.4.2	Philosophische Praxis, Therapie, Coaching – Abgrenzungen und Gemeinsamkeiten . . . . .	68
3.4.3	Fragetypen in der Philosophischen Praxis . . . . .	75
3.5	Praxisbeispiele . . . . .	81

3.5.1	Beziehungsprobleme .....	81
3.5.2	Lebensentwürfe .....	84
3.5.3	Neue Aufgabe .....	87
4	Was ist ein <i>gutes</i> Unternehmen? Was ist <i>gute</i> Führung? – Ein sokratischer Dialog .	91
4.1	Neo-sokratische Dialoge nach Nelson und Heckmann	91
4.2	Beispielhafter Verlauf eines Sokratischen Gesprächs mit dem Thema „Was ist ein <i>gutes</i> Unternehmen?“ . . .	102
4.3	Paradigmen sokratischen Philosophierens – Regeln für die Teilnehmer und die Gesprächsleitung .	137
5	Wozu Ethik? – Moral in der Wirtschaft, geht das überhaupt? .....	143
5.1	Was ist eigentlich Ethik? .....	143
5.2	Nicht nur die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 könnte den Zweiflern Recht geben .....	145
5.3	Die Gier nach Profit und Macht .....	162
5.3.1	Wie halten es die Manager mit dem Streben nach Macht und Überlegenheit? .....	164
5.3.2	Exkurs: Gier, Machtstreben und Kompensation aus Sicht der Psychologie .....	166
6	Wirtschaftsethik als Teil der Wirtschaftsphilosophie .....	172
6.1	Denkweisen wirtschaftlichen Handelns: „bedarfsorientiert“ oder „gewinnorientiert“? .....	172
6.2	Philosophische Ansätze zur Wirtschaftsethik .....	173

6.3	Die Entwicklung des ökonomischen Denkens im Westen . . . . .	180
6.3.1	Der Markt wird es schon richten? . . . . .	190
6.4	Wirtschaftsethik als angewandte Ethik . . . . .	193
6.4.1	Die Mitte zwischen zwei Extremen – Kompromisse finden . . . . .	193
6.4.2	Moralische Integrität, ihr Verlust und die Möglichkeiten der Sanktionierung . . . . .	196
6.4.3	Ein fiktives Gespräch im Dezember 2008 zwischen Sokrates und modernen Akteuren über den Wert des Vertrauens . . . . .	200

## 7 Wissensmanagement . . . . . 211

7.1	Die Wissensgesellschaft . . . . .	213
7.2	Was ist Wissen? Annäherungen an den Wissensbegriff . . . . .	216
7.3	Wissen in der klassischen griechischen Philosophie . . . . .	218
7.4	Wissensmanagement – ein schillernder Begriff. . . . .	223
7.5	Was ist Wissen und kann man es managen? . . . . .	226
7.6	Sokrates als Wissensmanager . . . . .	233
7.7	Das Sokratische Gespräch als Instrument des Debriefing . . . . .	236

## 8 Fazit . . . . . 242

Stichwortverzeichnis . . . . .	246
--------------------------------	-----

# 1 EINLEITUNG

Michael Niehaus und Roger Wisniewski

## 1.1 Management by Sokrates – Worum geht es?

Der Titel „Management by Sokrates“ knüpft an die allseits bekannten Konzepte des „Management by ...“ an, etwa an das „Management by Objectives“, zu Deutsch „Führen mit Zielen“, ein in vielen deutschen Unternehmen seit Jahrzehnten erprobtes System, Mitarbeiter angemessen zu führen.

Doch was hat hier Sokrates zu suchen, der klassische Philosoph des griechischen Altertums?

Sokrates steht für die große Revolution des europäischen Denkens und gleichzeitig für die radikale Irritation und Infragestellung der bestehenden Verhältnisse in Unternehmen, ja, in der gesamten Gesellschaft – zu seiner Zeit, vor ca. 2.400 Jahren im Athen der griechischen Antike, wie auch in unserer Gegenwart.

Sokrates steht für die Idee des grundsätzlichen kritischen Fragens, das alle bisherigen gesellschaftlichen und unternehmerischen Konventionen unterwandert, das den Gesprächspartnern den Boden unter den Füßen entziehen kann, das uns auch heute noch den Spiegel vorhält und sagt: Im Grunde weißt du eigentlich gar nicht, was du da tust!

Wenn dem wirklich so ist, dass Sokrates der Stachel im Fleisch ist, die nervige Fliege, die unser bisheriges Tun und Handeln nur stört und uns verunsichert, was soll dann der Nutzen für die Führung von Unternehmen und deren Mitarbeiter sein? Während das „Führen mit Zielen“ ein allseits bewährtes Managementinstrument ist, was kann mir das „Management by Sokrates“ bieten?

Ziel des Buches ist es, das Potenzial des Philosophierens für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung anschaulich und praxisnah zu machen. Anhand typischer Situationen des beruflichen Alltags

wird beispielhaft gezeigt, welche grundsätzlichen Fragen aus Sicht der Philosophie hier aufgeworfen werden und welche Orientierung die Philosophie dem Manager von heute bieten kann.

Dem Leser kann somit deutlich werden, dass es für viele berufliche Problemstellungen alternative Lösungsmöglichkeiten gibt. Philosophische Praxis verändert in diesem Sinne die Perspektive und macht so auch neue Handlungsoptionen erkennbar.

### Philosophie und Management – wie passt das zusammen?

Die Philosophie wird in der Managementliteratur meistens auf den Bereich der (Wirtschafts-)Ethik beschränkt. Damit werden große Teile dessen, was philosophisches Handeln zu bieten hat, ausgeblendet.

Die philosophische Reflexion von Fragen der Unternehmensführung macht deutlich, dass es auf die grundsätzlichen Fragen von Strategie, Führung oder Innovation keine Lösungen von der Stange geben kann.

Das Buch zeigt deutlich, dass das vereinfachte Denken in „Tools und Rezepten“ mit standardisierten Checklisten nur zu kurzfristigem Aktionismus führt und den eigentlichen Herausforderungen an eine gute Unternehmensführung nicht gerecht wird.

An diese Erfahrung, die jede verantwortungsbewusste Führungsperson gemacht hat, wenn sie denn ihr eigenes Handeln hinterfragt, knüpft das Buch an und zeigt, welche Alternativen das Philosophieren bieten kann.

In diesem Sinne versucht dieses Buch Fragen zu stellen. Es will kein „Ratgeber“ mit vorschnellen Tipps sein, vielmehr fundierte Anregungen zum eigenen Nachdenken bieten. Vielleicht wird dabei das eigene Handeln und Denken radikal infrage gestellt, vielleicht

wird scheinbar Selbstverständliches fragwürdig, vielleicht gehen Sie morgen mit anderen, neuen Fragen in die Teambesprechung mit Ihren Mitarbeitern.

Wenn die Lektüre Zweifel gesät und das kritische Hinterfragen der bisherigen Standpunkte und Ansichten begonnen hat, ist vieles erreicht. Denn dann beginnt ein Um-Denken, das Suchen, die Reise zu neuen und anderen Gegenden, die neue und andere Perspektiven auf das Bisherige ermöglichen.

## 1.2 Der Faden der Ariadne – Zum Aufbau des Buches

Ausgangspunkt des Buches ist der individuelle Mensch, der sein Leben bewusst führt. Daran schließen sich einzelne Aspekte und Herausforderungen der täglichen Arbeit als Führungsperson an. Im Mittelpunkt stehen dabei die Frage nach der „guten Führung“ und die Methode des sokratischen Gruppen- und Einzelgesprächs.

Der Text wird immer wieder durch Infoboxen mit weiterführenden Informationen erweitert. Reflexionsfragen regen den inneren Dialog des Lesers mit den aufgeworfenen Fragen an. Hierbei wird der sokratische Impuls des skeptischen Hinterfragens, des Nichtwissens und des Selbst-Denkens aufgegriffen. In jedem Kapitel finden sich Beispiele und Illustrationen aus dem Unternehmensalltag, die das jeweilige Thema exemplarisch veranschaulichen sowie Hintergrundinformationen bieten.

Folgenden Grundsatzfragen in Bezug auf die Einsatzmöglichkeiten sokratischen Philosophierens sollten sich Führungskräfte und Mitarbeiter immer wieder stellen:

## Einsatzmöglichkeiten sokratischen Philosophierens

### Unternehmenskultur / -ethik

- Was macht unser Unternehmen aus, für welche Werte und Überzeugungen steht es?
- Was ist ein gutes Unternehmen?

### Philosophische Lebensführung

- Wie gehe ich mit mir selbst um, was sind meine persönlichen Ziele und Werte?
- Wie könnte ich mich selbst führen, um andere gut führen zu können?
- Wie gehe ich mit meinen Ressourcen um, welche Prioritäten setze ich?
- Welche Bedeutung und welchen Sinn hat die Arbeit für mich?

### Mitarbeiter und Unternehmensführung

- Was ist gute Führung?
- Kann ich Mitarbeiter wirklich motivieren, und wenn ja, wie?

### Entscheiden und Handeln

- Nach welchen Kriterien entscheide und handele ich?
- Kann ich mein Handeln verantworten?
- Gibt es die viel zitierten „Zwänge der Wirtschaft“ wirklich?
- Wie gelange ich vom situativen Handeln zu einem langfristigen strategischen Ansatz?

### Kommunikation

- Warum misslingt Kommunikation so häufig?
- Was ist mit unseren Begriffen eigentlich gemeint?
- Wie lassen sich Besprechungen, Meetings und Konferenzen erfolgreicher gestalten?

### Konkurrenz und Kooperation

- Ist der Mensch dem Menschen wirklich ein Wolf?
- Wie entsteht Vertrauen in Netzwerken und Teams?

### Wissensmanagement

- Was ist Wissen?
- Lässt sich Wissen wirklich managen?
- Was ist Innovation und Kreativität? Wie kommt Neues in die Welt?

## 2 SOKRATES ZUR EINFÜHRUNG

Roger Wisniewski

### 2.1 Ursprung, Hintergründe, Geschichtliches

Unser Wissen über Sokrates (\*469 v. Chr. in Athen, †399 v. Chr. ebenfalls in Athen) verdanken wir im Wesentlichen fünf unterschiedlichen Quellen, wobei alle Informationen seine zweite Lebenshälfte betreffen, über die erste ist nichts bekannt:

- Platon als seinem bedeutendsten Schüler, der auch heute noch als einer der einflussreichsten Philosophen überhaupt gilt. Es gibt 36 Werke, die ihm zugeschrieben werden, von denen einige möglicherweise nicht von ihm verfasst worden sind. Bei seinen frühen Dialogen ist davon auszugehen, dass es sich um die Lehren des Sokrates handelt, die teilweise in wörtlichen Zitaten wiedergegeben werden.