

Renaissance der Weisheit: Zu führen wissen (Teil II)



Weisheit ist nicht mehr aktuell. Effizienz und Geschwindigkeit geben den Ton an. Doch ohne Weisheit kann es keine gute Führung geben. Denn wo sich Führungskräfte hinter Normen verstecken, angepasst, pflegeleicht und regeltreu agieren, sind sie bloße Systemagenten. Wahre Führungspersönlichkeiten aber folgen ihrer eigenen Moral und entscheiden von Fall zu Fall, wie Normen mit Leben zu füllen sind.

Ulf D. Posé

Heute scheint die Weisheit aus der Mode gekommen zu sein. Zu sehr hat sich die praktische Vernunft in den Vordergrund geschoben. Heute geht es um Effizienz und Geschwindigkeit. Wenn wir aber aufhören, Weisheit zu kultivieren, ist die Folge nicht nur Orientierungslosigkeit. Wenn wir das Menschheitswissen nicht mehr kultivieren und das Informationswissen die Oberhand gewinnt, dann besteht die Gefahr, dass wir Menschen funktionalisieren, sie nur noch als Funktionsträger wahrnehmen. Und diese Gefahr droht vor allem Unternehmen. Anstelle von Menschen beschäftigen sie dann nur noch seelenlose Systemagenten, die funktionieren. Und ausgetauscht werden, wenn sie das nicht mehr tun. Aber genau das ist der Ruin des sozialen Miteinanders, und zum Schluss sicher auch der Ruin des Erfolgs. Somit hat Weisheit eine existentielle Bedeutung für jedes Unternehmen und für jede Führungskraft, die nicht nur Führungskraft, sondern Führungspersönlichkeit sein will. Eine Führungspersönlichkeit folgt nicht zwingend einem Unternehmen und seinen Leitlinien, sondern sie folgt ihrem eigenen Stern.

Weisheit ist essentiell für Unternehmertum und gute Führung. Weise Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch verschiedene Eigenschaften aus, die entscheidend sind für ein menschliches Miteinander bei der Arbeit. Sie zu kennen und zu leben – nicht sie zu beteuern – sagt etwas über weise Führungspersönlichkeiten aus. Diese führungsrelevanten Eigenschaften lassen sich in die psychischen und die sozialen Bedingungen weiser Führung unterteilen.

Zu den psychischen Bedingungen weiser Führung gehören die folgenden Eigenschaften:

:: Eine Führungspersönlichkeit verfügt über Empathie, also Einfühlungsvermögen. Empathie ist übrigens unabhängig von Sympathie und Antipathie. Ein Feedback sollte so beschaffen sein, dass der Mitarbeiter sich darin wiedererkennen kann. Viele Führungskräfte begehen den Fehler, sich um die selbst konstruierte Wirklichkeit des Mitarbeiters nicht zu kümmern. Doch darf man das Selbstkonstrukt eines Mitarbeiters nicht fahrlässig in Frage stellen. Führungspersönlichkeiten versuchen vielmehr, dieses Selbstkonstrukt ihrer Mitarbeiter zu dynamisieren, statt es vernichten zu wollen, wie manche Führungskräfte dies tun.

.....
Ulf D. Posé ist Präsident des Ethikverbandes der deutschen Wirtschaft. Außerdem betreut er Unternehmen in der Personalentwicklung und ist als Fachpublizist tätig.

:: Eine Führungspersönlichkeit verfügt über Ich-Stärke. Sie sollte in der Lage sein, nicht jeder Regung sofort nachzugeben. Ich-starke Führungspersönlichkeiten handeln stets so, dass sie auch im Nachhinein mit ihrer Handlungsweise einverstanden sein können. Die Handlungsweise einer Führungspersönlichkeit richtet sich nach selbst gewählten, obersten handlungsleitenden Werten, nicht nach autonomen Regungen, die ohne Willen und Einsicht ablaufen, auch nicht nach Überich-gesteuerten Vorstellungen, sogenannten »Man-muss-Normen« (man muss brav sein, man muss tun, was Vorgesetzte sagen, man muss gehorchen, man muss..., man muss...).

:: Eine Führungspersönlichkeit respektiert das Anderssein eines Mitarbeiters. Manche Führungskräfte scharen nur Mitarbeiter um sich, die ihnen ähnlich sind. Führungspersönlichkeiten hingegen schätzen das Anderssein, sie verfügen über personale Toleranz.

:: Eine Führungspersönlichkeit beherrscht das produktive Denken gegen Regeln. Realistisches Denken gegen vorhandene Regeln ist das Wesen der Kreativität. Nichts für selbstverständlich zu halten, alles in Frage stellen zu können ist hier wesentlich.

:: Führungspersönlichkeiten besitzen Menschheitswissen. Sie können in Alternativen denken und bieten diese Alternativen als zusätzliche Möglichkeiten bei einer anstehenden Entscheidung an.

:: Führungspersönlichkeiten sind authentisch. Sie leben ihr Leben, kein Leben aus zweiter Hand.

Menschenliebe und Überzeugungskraft

Zu den sozialen Bedingungen weiser Führung gehören die folgenden Eigenschaften:

:: Führungspersönlichkeiten besitzen Menschenliebe. Sie mögen Mitarbeiter wegen ihres Menschseins. Sie hegen kein Urmisstrauen ihren Mitarbeitern gegenüber, sondern besitzen ein Urvertrauen. Sie mögen Menschen gern.

:: Führungspersönlichkeiten besitzen das, was die alten Griechen *agape* nannten. *Agape* ist mehr als personale Toleranz – sie ist sozusagen ihre Steigerung und die Basis der Liebe. *Agape* bedeutet, das Sein des anderen zu wollen. Solche Führungspersönlichkeiten sagen: »Ich möchte, dass Sie der werden, der Sie sind, auch wenn es mir nicht gefällt.«

:: Führungspersönlichkeiten besitzen Überzeugungsvermögen. Hier ist nicht die Überzeugungstechnik aus einem Rhetorikseminar gemeint, sondern die Überzeugungskraft. Diese hat etwas mit

Glaubwürdigkeit, Authentizität und Redlichkeit zu tun. Dazu gehört auch, einen Mitarbeiter ernst zu nehmen und zu berücksichtigen, wodurch er in seinem Handeln geleitet wird, also seine dominante Steuerung.

:: Führungspersönlichkeiten achten bei kritischen Auseinandersetzungen auf diese dominante Steuerung. Sie wissen, dass sie einen überflüssigen Konflikt erzeugen, wenn sie einen ehrgeizigen Menschen in seinem Ehrgeiz treffen oder von einem Mitarbeiter etwas verlangen, was gegen sein moralisches Gewissen verstößt. Führungspersönlichkeiten kennen die dominanten Steuerungen ihrer wichtigsten privaten und beruflichen Partner und sind in der Lage, unnötige Konflikte zu vermeiden. Das erleichtert den Führungsprozess enorm.

:: Führungspersönlichkeiten sind – dennoch – konfliktfähig. Sie können notwendige von überflüssigen und lösbare von unlösbaren Konflikten unterscheiden. Sie tragen notwendige Konflikte mit einem Minimum an physischem und sozialem Aufwand bei sich und dem Konfliktpartner aus. Sie vermeiden überflüssige Konflikte und können mit lösbaren Konflikten leben. Konfliktfähigkeit ist ein Sonderfall von Weisheit. Führungspersönlichkeiten besitzen das uneingeschränkte Vertrauen ihrer Mitarbeiter. Und sie vertrauen ihrerseits ihren Mitarbeitern. So entsteht ein gutes Arbeitsklima. Diese Vertrauensfähigkeit ist die Basis für dauerhaften Erfolg. Und sie schließt sinnlose Konfrontation aus.

:: Eine Führungspersönlichkeit lernt permanent. Sie weiß, dass nahezu alles Wissen von begrenzter Haltbarkeit ist. Und sie weiß, dass sich Wissen immer wieder erneuert.

:: Führungspersönlichkeiten besitzen kommunikative Fähigkeiten. Sie kommunizieren offen, nicht verdeckt. Das heißt, sie sagen, »was Sache ist«, und schieben keine sekundären Gründe vor. Sie betreiben keine entwürdigende Kommunikation. Entwürdigend ist Kommunikation dann, wenn ich meine Mitarbeiter funktionalisiere. Ich sehe sie nicht mehr als Person, sondern nur noch ihre Funktion. Sie spielen keine Machtspiele, deren einziger Zweck es ist, den anderen kleiner zu machen. Und sie schüchtern ihre Mitarbeiter nicht ein.

:: Führungspersönlichkeiten denken multioptional.

Gerade die zuletzt genannte Bedingung, die Multioptionalität, erweist sich als eine entscheidende Rahmenbedingung für die Renaissance der Weisheit.

Weisheit in einer multioptionalen Gesellschaft

Was bedeutet eigentlich multioptional? Wir stehen in einer Welt, in der der Mensch ein hohes Maß an verschiedenen Möglichkeiten, Optionen hat. Wir haben die Möglichkeit, uns zu verändern. Wir können unseren Wohnsitz frei wählen, im Prinzip auf der ganzen Welt. Wir können permanent lernen. Wir können unseren Beruf frei wählen. Und wir haben auch die Möglichkeit, unseren Partner frei auszusuchen.

All das war lange Zeit nicht selbstverständlich. Zur Zeit der Zünfte und Stände war es nur möglich, dass der Sohn den Beruf des Vaters wählte. Ähnliches galt für die Partnerwahl, die früher nur innerhalb der sozialen Klassenzugehörigkeit möglich war. Mittlerweile werden alle Formen und Möglichkeiten der Partnerwahl von der Gesellschaft toleriert. Und diese Bindungen werden auch wie selbstverständlich eingegangen und können auch relativ leicht gelöst werden. Nicht zuletzt eröffnet die technische Entwicklung den Menschen ungeahnte Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten.

Multioptionalität bedeutet für den Einzelnen, in allen Lebensbereichen viele Möglichkeiten zu haben, die gesellschaftlich anerkannt sind. Die Kehrseite ist allerdings, dass dies von vielen Menschen als Zwang erlebt wird, alles, was getan werden kann, auch zu tun. Multioptionalität birgt zwei große Gefahren: Die Vielzahl der Optionen führt entweder zur Orientierungslosigkeit oder zur Wahrnehmung der Nulloption.

Es ist erschreckend, wie viele Menschen sich der Nulloption überlassen. Deren Motto scheint zu sein: »Ich will nicht entscheiden, ich kann nicht entscheiden, ich lasse entscheiden.« So entsteht das Leben aus zweiter Hand. Die Menschen werden gelebt. Die Nulloption hat viele Gesichter: Verzweiflung gehört dazu, auch Mutlosigkeit. Doch nicht wenige Menschen sind mit ihrer Nulloption durchaus zufrieden. Ganz anders verhält es sich mit der Orientierungslosigkeit. Denn orientierungslose Menschen sind nie glücklich, sondern unzufrieden.

Die Folge: Viele Menschen leben ein Leben aus zweiter Hand. Genau davor schützt Weisheit. Denn Weisheit kann Menschen helfen, wieder zur sinnvollen Wahrnehmung von multioptionalem Denken zu finden.

Kann man Weisheit erlernen?

Die Frage ist nur: Ist Weisheit erlernbar? So einfach ist diese Frage aber nicht zu beantworten. Entscheidend ist nämlich, ob ein Mensch schon so sehr in seinen psychischen Strukturen gefestigt ist, dass er in der Begegnung mit eigenen und fremden Problemen praktisch nur noch eigenen Zwängen gehorcht. Weisheit setzt die Fähigkeit

voraus, mit vielfältigen Optionen umgehen zu können. Und das bedeutet Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Das ist es, wodurch der Weise sich auszeichnet.

Der Weise besitzt eine personale Identität. Er besitzt sittliche Werte. Das heißt: Er folgt seinem Stern. Er weiß, wofür er lebt. Er weiß, wozu er lebt. Er weiß, was der Sinn seines Lebens ist. Das nennt man Persönlichkeit. Alles andere ist eine Person.

Seinem Stern zu folgen heißt, oberste handlungsleitende Werte zu besitzen. Nur ein Mensch mit obersten handlungsleitenden Werten, eine sittliche Persönlichkeit also, ist in der Lage, weise zu führen. Eine Persönlichkeit, die versucht, ihr Leben nach solchen handlungsleitenden Werten zu organisieren.

Für eine Führungspersönlichkeit bedeutet das, dass sie in der Lage sein muss, ein gut funktionierendes soziales System aufzubauen, in dem Menschen menschlich miteinander umgehen. Hierbei hat Moral eine besondere Funktion. Zunächst ist sie es, die hilft, ein Unternehmen zu stabilisieren und in den Erfolg zu führen. Diese Moral hat allein den Zweck, das soziale Miteinander zu erhalten und an Werten zu überprüfen.

Meine These behauptet nun, dass nur der Mensch, der nicht die Moral des Unternehmens, sondern seine eigene vertritt, zum Führen geeignet sei. Und genau hier verläuft die Scheidelinie zwischen einer Führungskraft und einer Führungspersönlichkeit.

Die Führungskraft ist populistisch. Populistische Führungskräfte sind angepasst, pflegeleicht und regeltreu. Sie sind Systemagenten, die immer nur die Regeln des Unternehmens verfolgen und durchsetzen, gleichgültig, welche Auswirkungen das auf den Mitarbeiter hat.

Eine Führungspersönlichkeit hingegen folgt ihrem eigenen Stern. Sie will überzeugen, nicht ihre Meinung gegen fremden Willen durchsetzen. Sie will wissen, welche Überzeugung einen Erkenntnisfortschritt bringt. Sie ist realitätsnah.

Materiale Normen führen zu Verantwortungslosigkeit

Solche Werte fordern Regeln. Davon gibt es zwei: formale Regeln und materiale Regeln. So wird sich die weise Führungspersönlichkeit von formalen Normen leiten lassen, die dann in der konkreten Führungssituation in materiale Normen umgesetzt werden können. Formale Regel oder Norm meint, dass ein genereller Imperativ den Führungsprozess begleitet. Wie nun konkret geführt wird, ob durch Kooperation oder durch *Management by Objectives* oder gar autoritär, hängt von der Situation ab.

Materiale Regeln hingegen schreiben eine konkrete Vorgehensweise in einer konkreten Situation vor. Also zum Beispiel: »Wir führen

kooperativ.« Nun wissen wir jedoch, dass nicht in jeder Führungssituation Kooperation angebracht ist, manchmal versagt sie halt. Bin ich aber an die materiale Vorgabe gebunden, so kann ich ein mögliches Versagen hinter der Regel verstecken und mich herausreden. Das geht bei formalen Vorgaben nicht.

Wenn Sie sich die Hochglanzbroschüren mancher Unternehmen anschauen, dann strotzen sie nur so von materialen Regeln. Da steht dann »Wir führen kooperativ« oder »Wir pflegen die Delegation« oder »Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital, wir beteiligen sie an Entscheidungsprozessen« und anderer Blödsinn. Eine Führungskraft, die sich von materialen Normen führen lässt, wird niemals weise. Für Führungspersönlichkeiten ist es wichtig, formale Normen je nach Situation in materiale Normen zu übersetzen.

Materiale Normen führen zu Verantwortungslosigkeit. Man versteckt sich hinter ihnen. Daher gehören in Unternehmensleitsätze nur formale, keine materiale Normen. Die Führungspersönlichkeit muss selbst entscheiden, wie in der konkreten Situation die formale Norm material erfüllt werden muss. So kann es bei gleicher Aufgabenstellung zu recht unterschiedlichen Lösungen kommen.

Menschen mit Achtung begegnen

Weise Führungspersönlichkeiten übernehmen die Verantwortung für ihr Handeln. Sie versuchen, formale Regeln zu leben. Sie verstecken sich nicht hinter materialen Normen.

In diesem Sinne gibt es wahrscheinlich sehr wenige Führungspersönlichkeiten, jedoch viele Führungskräfte.

Weise Führungspersönlichkeiten bedenken immer, selbst im Konflikt, dass ein Gesprächspartner ein Mensch mit einer persönlichen Geschichte voller Hoffnungen, voller Freuden, voller Leiden ist. Ein Mensch, geprägt von seinen Erwartungen, seinen Träumen und seiner Trauer. Wenn sich das die Führungspersönlichkeit immer wieder klar macht und dem Mitarbeiter mit Achtung begegnet, dann ist es sehr schwer, unweise zu sein. ■

.....
Dieser Artikel ist erstmals auf *changeX* erschienen.