

Die vier kantischen Fragen Kompass im Führungsalltag



Wenn es um Fragen der Unternehmensführung geht, muss man nichts Neues erfinden, sondern sich rückbesinnen auf die geistigen Wurzeln der eigenen Kultur. Der Kern des abendländischen Wertedenkens ist die kritische Selbstprüfung und das gemeinsame Ringen um den richtigen Weg – das, was Führen im ursprünglichen Sinne ausmacht. Beispielsweise lohnt sich ein Blick auf die vier kantischen Fragen, wenn Führungskräfte einen Kompass suchen, um ihre Teams auf Erfolgskurs zu halten.

Konrad Stadler

Philosophie ist in!« titelte die Wochenzeitung *Die ZEIT* unlängst in einem Leitartikel. Und tatsächlich: Das Nachdenken über das Wesen des Menschen, die Auseinandersetzung mit den grundsätzlichen Fragen kann uns auch heute noch zur Orientierung im Führungsalltag dienen. In der abendländischen Philosophie finden wir die wesentlichen Ankerpunkte unserer Kultur.

Als ein zentrales Ergebnis seiner Reflexionen hat uns beispielsweise der Philosoph Immanuel Kant (1724 – 1804) vier Fragen hinterlassen, an denen sich die Herausforderungen für Führungskräfte und Unternehmen spiegeln lassen:

1. Was kann ich wissen?
2. Was soll ich tun?
3. Was darf ich hoffen?
4. Was ist der Mensch?

1. Was kann ich wissen?

Die überwiegende Zahl an Mitarbeitern in Unternehmen sind »Wissensarbeiter«, die ein sich ständig erneuerndes Wissen aufbauen. Inzwischen ist die schnellste Wissenserneuerung ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Aber was kann ich überhaupt wissen, und wie funktioniert Erkenntnis? Nach Immanuel Kant kann der Mensch die Wirklichkeit (das Ding an sich) nicht erkennen. Er macht sich aus der Erscheinung eine Vorstellung, gewinnt von einem bestimmten Menschen zum Beispiel einen subjektiven Eindruck. Aus der Vorstellung des Einzelnen wird dann eine Wahrheitsdefinition, die sich im Unternehmen verbreitet. Sätze wie »Was wir früher gemacht haben, ist richtig!« oder »Die neue IT wird alle Probleme lösen« oder »Wir wissen, was der Kunde will!« sind keine Grundlage für Wissen.

Bevor man zu einer Bewertung kommt, sollte man gerade als Führungskraft genau hinschauen und fragen: Was nimmt der eine wahr, was der andere? Wer sagt was aus welcher Motivation heraus? Wie kommt jemand zu seinen Aussagen? Dazu bedarf es einer hohen Achtsamkeit. Je mehr

.....
Konrad Stadler ist Partner der *Beratung für Unternehmenskultur stadler/heinle/schott*. Außerdem ist er als Vortragsredner, Trainer und Autor tätig.

Schnittstellen in den Organisationen zu managen sind, desto wichtiger wird es sein, Wahrnehmungen gegenüber zu stellen und verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Denn jeder kann nur so viel wissen, wie er in der Lage ist, das eigene Wissen mit dem der anderen abzugleichen. Wissen wird damit zu einer Gemeinschaftsaktion, zu einem Prozess des gemeinsamen Nach- und Vorausdenkens – mit dem Ziel, eine Lösung zu finden, die sich mit der Wirklichkeit am meisten deckt.

2. Was soll ich tun?

Auf Unternehmen bezogen: Was ist zu tun, damit die Wissensarbeit bestmöglich funktionieren kann? Ein Kennzeichen der neuen Dienstleistungsökonomie ist die Vernetzung von Wissen mit dem Ziel, den Kundennutzen zu erhöhen. Nur wenn die Bereichssilos in einer Organisation aufgebrochen werden und die Wissensträger den Dialog suchen, kann im Sinne des Kunden die beste Lösung gefunden werden. Wie gut dieses lebendige Problemlösungsnetzwerk funktioniert, hängt weniger von Prozessen und Strukturen als zuallererst von der Unternehmenskultur ab: Vertrauen sich die Kollegen? Läuft die Kommunikation reibungslos? Wie werden die unterschiedlichen Charaktere und Talente integriert? Wie gelingt es, die Kulturen unterschiedlicher Standorte und Länder aufeinander abzustimmen? Es liegt an der Führungskraft, eine Kultur der Zusammenarbeit und des Dialogs einzufordern.

Mit seiner Schrift *Zum ewigen Frieden* hat Kant eine Evolution des Menschen hin zur Kooperation befördert. Für ihn steht fest: Frieden ist kein Naturzustand, sondern muss hart erarbeitet werden, indem die Menschen immer wieder aufeinander zugehen, kultiviert miteinander streiten und sich versöhnen. Und diese Fähigkeit ist es auch, die Unternehmen heute erfolgreich macht. Zugegeben: Im harten Wettbewerb braucht es auch ein gewisses Maß an Aggressivität, doch sollte sie kanalisiert werden auf das Gewinnen wollen – als Team.

Um die Organisation in einen Modus bestmöglicher Kooperation zu bringen, muss sie einen kulturellen Veränderungsprozess durchlaufen. Denn Mauern und Vorurteile lassen sich nicht über Nacht beseitigen. Sich auf einen gemeinsamen Entwicklungsprozess einzulassen, auch unangenehme Themen anzusprechen und Bedenken zu äußern, erfordert Mut. Damit Kooperation gelingt, muss jeder bereit sein, Feedback anzunehmen und sich selbst zu korrigieren – mehr noch: sich selbst zu erneuern. Wenn diese offene Auseinandersetzung nicht gelingt und man sich auf einen Nichtangriffspakt einigt, herrscht ein falscher Frieden, der das gesamte Unternehmen lähmt.

3. Was ist der Mensch?

Zur dritten Frage gibt es zwei gegensätzliche Entwürfe bedeutender Philosophen: Aristoteles spricht vom Menschen als *zoon politikon*, als Her-

dentier, das sich in der Stammesgesellschaft, in der Familie aufgehoben und zugehörig fühlt. Hier erfährt der Mensch Sicherheit und Geborgenheit, hier wirken aber auch archaische Bindungskräfte wie Loyalitäten oder Verlustängste. Nach dieser Definition trennt ein Unternehmen strikt zwischen innen und außen. Konflikte bleiben unter der Oberfläche, weshalb die Gruppe in sich zwar funktioniert, aber keine Dynamik hat. Kant wiederum betont das Individuum. Nach ihm ist der Mensch frei, sich seines eigenen Verstandes zu bedienen. Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit.

Was bedeutet das aristotelische Menschenbild für den Umgang mit Veränderungen? Damit das Teamgefüge nicht gänzlich erstarrt, kommt auf eine Führungskraft vor allem die Aufgabe zu, andere Wege aufzuzeigen, Tabus zu brechen und einen strukturellen Umbau zur Neuorientierung zu nutzen. Im Sinne von Kant würde die Führungskraft den Menschen vor allem zum Selberdenken ermutigen und ihm herausfordernde Aufgaben anvertrauen. Doch die Angst vor Strafe ist bei den meisten Menschen kleiner als die Angst vor persönlichem Versagen. Daher schrecken viele Mitarbeiter davor zurück, selbst etwas in Gang zu setzen.

Einer guten Führungskraft gelingt der Brückenschlag zwischen beiden Menschenbildern und wird sowohl dem *zoon politikon* als auch dem emanzipierten Individuum gerecht. Führen bedeutet, den Einzelnen zu fördern und dabei immer auf seine Rückbindung an die Gruppe zu achten. Dann gelingt in der gesamten Organisation die Entwicklung vom Ich zum Wir.

4. Was darf ich hoffen?

Das Sinnvolle setzt sich durch! Dort wo Arbeit als Ort der persönlichen Weiterentwicklung, als sinnstiftend erlebt wird und wo sich Mitarbeiter als aktiven Teil einer Wissensgemeinde begreifen, werden sie auch einen spürbaren Beitrag leisten. Engagierte Mitarbeiter suchen gerade eine solche Umgebung. Die Chefaufgabe Nummer eins ist daher die Sinnerschließung, die Formulierung einer Philosophie, eines Leitsterns. Nur wenn der Weg gewiesen wird, kann sich eine Gemeinschaft formieren, die sich für eine bestimmte Sache zusammenschließt. Menschen haben ein Bedürfnis nach Ausrichtung. Ist einem Unternehmen das Ziel unklar, wird Energie verschwendet, weil sich jeder seine eigene Zukunft bastelt.

Die Sinnerschließung ist ein zweistufiger Vorgang. Zunächst muss eine Vision entwickelt werden, und in einem zweiten Schritt muss der Sinn für alle anderen erschlossen werden. Jeder Einzelne muss einen Zugang dazu finden, selbst ein konkretes Bild davon gewinnen und sich persönlich zuordnen. Wenn das Zukunftsbild überzeugt, will die Gruppe miteinander etwas leisten, wovon andere profitieren. Ohne Zukunftsbild ist die Zukunft eines Unternehmens im wahrsten Sinne des Wortes nicht vorstellbar. ■