

Rezept gegen Rezeptköche: Philosophie für Führungskräfte

Persönlichkeiten gefragt

Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu gewinnen, den Wandel im Unternehmen mitzutragen und mitzugestalten. Dazu müssen sie nicht nur Fachwissen und Managementtechniken mitbringen, sondern vor allem als Persönlichkeiten wirken. Ein Weg dazu: Philosophie als Diskursschulung.

Von Dr. Richard Egger

Als einst in Japan ein General mit seinem Heer ganze Landstriche aufs schändlichste verwüstete, brandschatzte und plünderte, floh alles, was Leben und Beine hatte, vor der Mörderbande. Selbst die Mönche im Zen-Kloster suchten, als sie die Soldaten herannahen hörten, voll Entsetzen das Weite. Nur ihr Meister blieb regungslos sitzen. Der blutrünstige General kam wutentbrannt mit gezücktem Schwert in die Meditationshalle und brüllte ihn an: «Warum bist du nicht geflohen? Weisst du nicht, dass ich dich mit meinem Schwert durchbohren kann, ohne mit der Wimper zu zucken?» Der Zen-Meister antwortete ruhig: «Und ich kann mich von deinem Schwert durchbohren lassen, ohne mit der Wimper zu zucken.» Der General stutzte, vermeigte sich tief und ging. Auch Führungskräfte stehen bisweilen in vollkommen neuen, unvorhergesehenen und gefährlichen Situationen. Darauf haben sie sich nicht vorbereiten können und sollen doch das Richtige tun. Der Zen-Meister zeigt ihnen, was es dazu braucht:

- Mut – also die Bereitschaft, statt andere vorzuschieben, selber für etwas einzustehen, hier mit dem eigenen Leben.
- Gelassenheit – also die Ruhe, die aus einer persönlichen Standfestigkeit fließt,

auch in einem Moment der grössten Anspannung.

- Einsicht – also ein Wissen um das Wesentliche, nicht blosses Know-how, sondern ein grundsätzliches, ein Orientierungswissen: ein «Know-why».
- Charisma – die intuitive Fähigkeit, mit kaum merklichem Aufwand entscheidend auf Menschen einzuwirken.

Das alles kann nicht angelernt werden. Es wurzelt in der ganzen Person. Der Zen-Meister ist eine Persönlichkeit.

Nicht einfache Rezepte befolgen

In einer Zeit, in der sich die Arbeitswelt verändert wie nie zuvor, in der fortwährend neue Zusammenarbeits- und Organisationsformen eingeführt werden, in der sich die Märkte globalisieren und die Kulturen verschmelzen, in der nichts mehr Bestand hat als der Wandel selber, tut nichts so Not wie Vorgesetzte, die Persönlichkeiten sind. Denn wer soll den Wandel verwirklichen wenn nicht sie? Sie müssen die Menschen dazu gewinnen, neue Organisationsformen mitzutragen, neue Ziele und Strategien zu verfolgen, neue Unternehmenskulturen zu gestalten. Und Führungskräfte haben nur Erfolg, wenn sie als Persönlichkeiten wirken. Fachliche Qualifikation und Führungs-

Das Seminar zum Thema

Dr. Richard Egger ist Unternehmensberater und Autor des Buches «Die philosophische Werkzeugkiste. Praktische Philosophie für Manager». Ab 7.4.1999 leitet er das Ergänzungsstudium «Führungskompetenz im Finanzbereich» am Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ) in Zug. Information: 22.2.1999, 18.45 Uhr, am IFZ. Auskunf und Anmeldung: Tel. 041/740 29 16.

techniken braucht es zwar, aber sie reichen nicht: Wer Menschen für Bestleistungen gewinnen will, muss in erster Linie als Mensch überzeugen. Was wir in den Führungsetagen brauchen, sind souveräne Vorgesetzte, Menschen mit einem klaren Standpunkt, aber auch mit der Bereitschaft, ihn bei besseren Argumenten zu korrigieren. Einfache Rezepte genügen in der Regel nicht. Führungskräfte müssen zwar Rezepte kennen, vor allem aber dort autonom, vernünftig und verantwortungsbewusst handeln, wo keine Rezepte vorliegen.

Ein Weg zur Persönlichkeitsbildung: Philosophie als Diskurs

Wie werden Menschen zu Persönlichkeiten? Natürlich gibt es dafür kein Rezept, wohl aber Wege. Einer davon heisst philosophische Schulung. Philosophie im modernen Sinn heisst Diskursfähigkeit. Ein Diskurs ist die vernunftgeleitete Auseinandersetzung zwischen freien Menschen, die kooperationsbereit auf einen möglichst umfassenden Konsens hin arbeiten und keinen Zwang gelten lassen als allein den «zwanglosen Zwang des besseren Arguments». So verschieden die Themen, Thesen und Terminologien der Philosophen aller Zeiten auch waren: Von dieser Spielregel des Diskurses haben sie sich alle leiten lassen. Diskursfähigkeit ist die wichtigste Schlüsselqualifikation von Führungskräften.

Denkklarheit – Verantwortung – Sinn

Was heisst das etwas konkreter? Diskursschulung ist

- Denkschulung: Seit Jahrhunderten gehört die Logik zu den philosophischen Disziplinen; klare, folgerichtige Argumentation macht gerade das Hauptmerkmal des

Philosophierens aus. Das brauchen Führungskräfte: Sie müssen klar denken und die Klarheit der Gedanken anderer überprüfen und beurteilen können.

- Verantwortungsschulung: Die philosophische Ethik befasst sich mit der moralischen Dimension des Handelns. Führen heisst Verantwortung tragen: Umgang mit den Mitarbeitern, Marketingstrategien, Standortfragen, Produktequalität, Preisbildung und Clienting, ja selbst Investitionsfragen sind immer auch moralische Fragen.
- Wert- und Sinnschulung: Praktische Philosophie befragt das Handeln nach seinem Wert und Sinn. Danach muss sich auch unternehmerisches Handeln messen: jeder einzelne Einsatz von Mitteln zu einem bestimmten Zweck, aber auch die grundlegenden Orientierungen und Zielsetzungen des Unternehmens. Und nicht zuletzt: Was trägt die berufliche Tätigkeit des Managers zu Wert und Sinn seines eigenen Lebens bei?

Philosophie als Diskurs trägt nachhaltig zur Persönlichkeitsbildung bei. Sie fördert all das, was Führungskräfte für die Bewältigung des gegenwärtigen und zukünftigen Wandels brauchen:

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

Also doch wieder ein Rezept? Im Gegenteil, eine Schulung in der Fähigkeit, Rezepte kritisch zu prüfen, sie zu nutzen, wo sie nützlich sind, sie zu modifizieren, wo das nötig ist, sie zu verwerfen, wo sie keinen Sinn machen, und überall dort, wo es ohnehin keine Rezepte gibt, vernunftgeleitet und verantwortlich zu handeln.