

Führen mit Mut

Sieben Thesen zu einer fast vergessenen Tugend.

R I C H A R D E G G E R *

«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, verneigte sich tief und ging.

In der Geschichte aus dem alten Japan demonstriert der Meister die Kernkompetenz der Menschenführung: Einflussnahme durch die eigene «Ausstrahlung», durch Charisma. Er schafft dies mit Leichtigkeit, ohne viel zu tun oder zu sagen, sozusagen nebenbei. Worauf beruht diese Fähigkeit? Dass sie mit Mut zu tun hat, liegt nahe.

Management ist Handwerk – Führen ist Kunst

Sicher ist: Wer so auf Menschen wirkt, hat das nicht einfach «gelernt». Solche Wirkungsmacht kann nicht auf Führungsseminaren antrainiert werden, sondern erfolgt aus dem Zentrum der Persönlichkeit. Nur wer so ist, kann so wirken. Das gilt fürs Führen von Menschen überhaupt: Überzeugen kann nur, wer als Persönlichkeit überzeugt. Die amerikanische Literatur über Führung unterscheidet zwischen Management und Leadership: Manager tun die Dinge richtig, Leader die richtigen Dinge. Manager verwal-

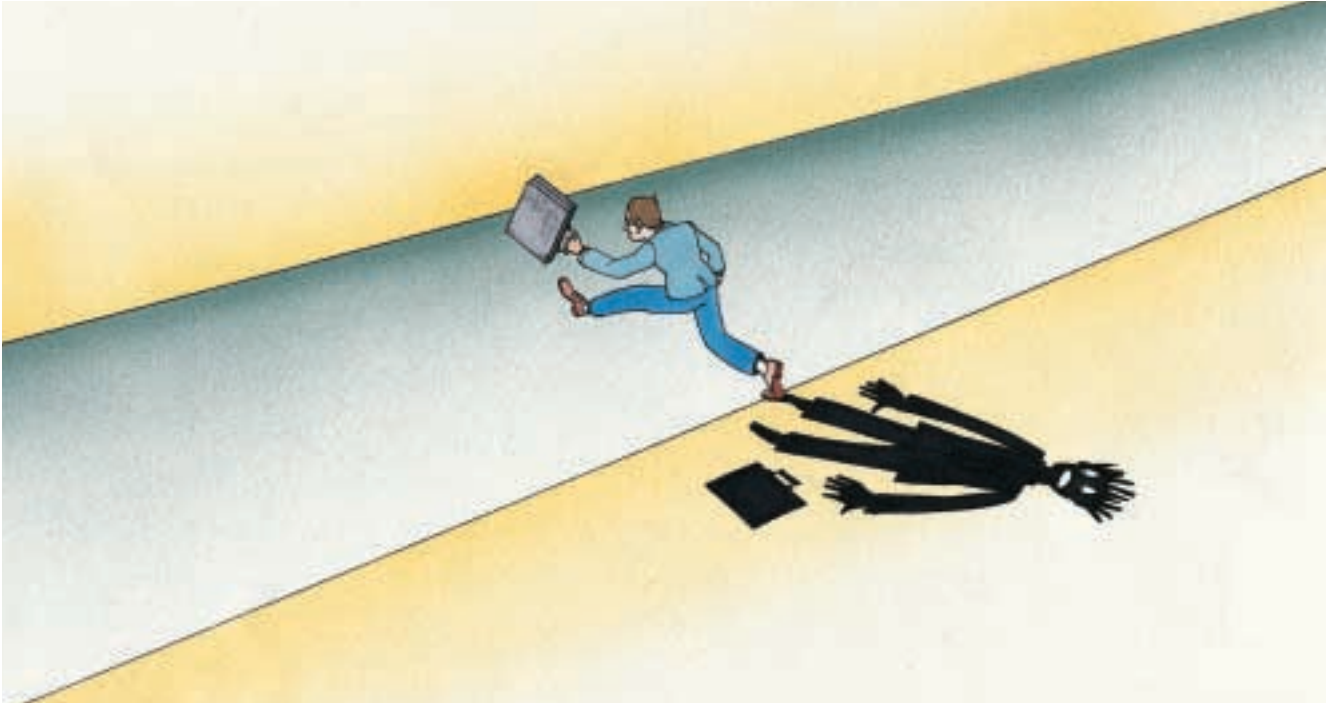
ten, Leader verändern. Manager führen Befehle aus, Leader entwickeln Visionen. Die Unterscheidung mag holzschnittartig sein, aber sie verdeutlicht die zwei Aufgabendimensionen von Vorgesetzten: Sachprobleme lösen und Menschen führen. Das eine kann gelernt werden, das andere schwerlich. Für Sachaufgaben gibt es meistens Rezepte, Menschenführung entspringt in der Persönlichkeit. Management ist Handwerk, Führen ist Kunst.

Mut – Kardinaltugend fürs Führen

Welche Fähigkeit entscheidet bei dieser Kunst über die Qualität? Wenn ich auf meine langjährige Erfahrung mit Führungskräften zurückblicke, die ich schule und berate, so lautet meine Antwort: Mut. Wer ihn hat, überzeugt. Wem er fehlt, vermag Menschen kaum zu gewinnen. Immer wieder bin ich Führungskräften begegnet, die gerade darum in Konflikte gerieten, weil ihnen – oder ihren Chefs – der Mut zu entschlossenem und gradlinigem Handeln fehlte. Und umgekehrt habe ich immer wieder Führungspersönlichkeiten kennen gelernt, die gerade darum über eine Ausstrahlung verfügten und Erfolg hatten, weil sie mutig waren. Dass für die Personalführung in allererster Linie Mut gefragt ist, hat auch jener Topmanager gewusst, der seinem Kader etwas salopp den Satz mitgab: «Führen ist gar nicht schwierig, man muss es nur wollen.»



* DR. RICHARD EGGER ist selbstständiger Managementtrainer und -berater mit den Schwerpunkten Führungstechniken/Philosophie/Ethik und Leiter des Ergänzungsstudiums «Führungskompetenz» am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule für Wirtschaft Zentralschweiz.



Was heute Kompetenz genannt wird, hiess früher Tugend. Die antike und mittelalterliche Philosophie kannte sieben Kardinaltugenden, also Kerntugenden, die allen andern zu Grunde liegen: Eine davon hiess Mut. Über Jahrhunderte hinweg war Mut fraglos eine grundlegende und unverzichtbare Kompetenz. Frühere Gesellschaften waren Mutgesellschaften, wir leben in einer Sicherheitsgesellschaft: Gegen fast alle Risiken des Lebens sichern wir uns ab, von den geordneten Abläufen im Alltag über die Finanzen bis zur Gesundheit. In einer solchen Welt können wir uns fast nicht mehr vorstellen, welche Bedeutung Mut in früheren Jahrhunderten spielte. Ein Blick auf Kunst und Literatur jener Zeiten macht das schlagartig klar. Nichts gegen Versicherungen, aber die Totalversicherung des ganzen Lebens macht den Mut überflüssig. In Notlagen auf der Bergtour gibts Handys und Helikopter, auf Reisen in ferne Weltgegenden könnten wir uns mehr oder weniger auf die Infrastruktur verlassen, und selbst Anlagerisiken vermögen wir geschickt abzufedern. Wenn wir uns darauf verlassen können, dass unser Alltag in aller Regel funktioniert, brauchen wir kaum noch mutig zu sein.

Für Führungskräfte aber ist gerade Mut eine Kardinaltugend. Das wird nirgendwo augenfälliger als dort, wo er fehlt. Die typischen Formen mutloser Führung grassieren allenthalben. Zum Beispiel der Glaube an Rezepte: Für alle Standardsituationen klammert man sich an Tools, Reglemente und die Weisungen der Geschäftsleitung. Oder der

vorausseilende Gehorsam, der genau dort am verheerendsten wirkt, wo er auf Kosten von Menschen geht. Andernorts bedeutet mutlose Führung: Aufschieben von Entscheidungen, Populismus (den es nicht nur in der Politik gibt) oder Slalom fahren, weil man es nicht wagt, Klartext zu reden. Da überall wäre Mut die Medizin.

Kein Mut ohne Angst

Nur, was ist Mut überhaupt? Das versteht sich keineswegs von selbst. Die meisten Menschen meinen: Mutige kennen keine Angst. Falsch! Das genaue Gegenteil ist wahr. Wer sich mit geschlossenen Augen von einem Felsen stürzt, ohne sich dabei zu ängstigen, ist nicht mutig, sondern tollkühn. Mut setzt vielmehr Angst voraus. Nur wenn ich Angst empfinde, kann ich sie mutig überwinden. Mut bedeutet gerade, das Richtige zu tun, obwohl es ängstigt. Aristoteles, der griechische Philosoph, hat bereits im 4. Jahrhundert vor Christus festgehalten: Jede Tugend ist die Mitte zwischen zwei Extremen. Grosszügigkeit liegt zwischen Geiz und Verschwendung, Mut zwischen Feigheit und Tollkühnheit.

Wenn Mut sich aber an der Angst misst, ist er auch völlig subjektiv. Dem einen dreht sich schon der Magen um, wenn er vom Pilatus hinunterblickt, während die andere leichtfüssig über den Mittellegigrat klettert, wo es beiderseits tausend Meter senkrecht in die Tiefe geht. Und doch ist

jener vielleicht mutiger, weil er die grössere Angst überwindet. Vielleicht ist es für eine Vorgesetzte mutiger, vor zwanzig Leuten eine Präsentation zu halten, als für ihren Kollegen, der ohne Schmetterlinge im Bauch vor einem Riesenpublikum redet. Und gut möglich, dass es Führungskräfte gibt, für die es mutiger wäre, einem «schwierigen Mitarbeiter» reinen Wein einzuschenken, als die ganze Firma umzukrempeln.

Das scheint allerdings schlecht zur Geschichte des Zen-Meisters zu passen. Er hat ja keine Angst, nicht einmal vor dem Tod, und braucht folglich auch nicht mutig zu sein. Aber nicht darum, weil er die Angst nicht kennt, sondern weil er durch sie hindurchgeschritten ist. Er steht am Ende eines Weges, den wir gewöhnlich Sterblichen noch unter die Füsse nehmen müssen. Mut ist trainierbar – genau wie der Umgang mit der Angst –, bis er eines Tages überflüssig wird, weil die Angst bewältigt ist.

Das Geheimnis der Freiheit ist der Mut

Der Einwand gegen die Aufforderung zu mutigem Handeln lautet häufig: «Sie haben gut reden. In meiner Situation kann ich mir das nicht leisten. Ich bin nicht frei.» Nun ist es mit der Freiheit – theoretisch – eine schwierige Sache. Seit Jahrhunderten streiten sich Philosophen und Sozialwissenschaftler, ob der Mensch überhaupt frei sei. In der Praxis gibt es aber gute Gründe dafür, die Willensfreiheit einfach vorauszusetzen. So hat etwa Kant argumentiert: Ob der Mensch frei ist, sei in der Theorie gar nicht entscheidbar, in der Praxis aber sei die Freiheit ganz einfach unabdingbar. Die Existenzialisten haben dies noch zugespitzt: Der Mensch ist zur Freiheit verurteilt. Selbst wenn ich Gründe suche, das Richtige nicht tun zu müssen, ist dies meine freie Entscheidung. Oder einfacher und umgekehrt: Das Geheimnis der Freiheit ist der Mut, wie der alten Griechen Perikles formulierte. Er musste es wissen, schliesslich war er Feldherr.

Sachzwänge gibt es, streng genommen, gar nicht. Der Mensch ist keine Maschine, sondern kann Handlungsalternativen in den Blick fassen und gegeneinander abwägen. Er kann also die Frage nach der Zumutbarkeit stellen: Will ich mir die Folgen einer Handlung zumuten? Etwa die Missbilligung der Kollegen, das Donnerwetter des Chefs, vielleicht sogar den Verlust der Arbeitsstelle. Auch das kann grundsätzlich erwogen werden. Der Zen-Meister nimmt sogar den eigenen Tod in Kauf. Mut schert sich nicht um «Sachzwänge», sondern stellt Zumutbarkeitsfragen: Mute ich

mir zu, mit den Folgen meiner Entscheidung umgehen zu können? Und mute ich dem andern zu, dass er mit meinem Handeln umgehen kann?

Mutiges Führen ist unspektakulär

Wer glaubt, für mutiges Führen gebe es wenig Gelegenheit, der irrt. Im Gegenteil, Mut ist nicht nur allenthalben möglich, sondern auch dringend geboten. Zum Beispiel der Mut zum selber Denken: In einer Gesellschaft, in der sich viele lieber an pfannenfertige Rezepte halten, ist er notwendiger denn je. Oder der Mut zur Wahrheit: Gerade weil bekannte Persönlichkeiten diese gerne unter den Teppich kehren, wäre er eine besondere Tugend. Oder der Mut zum Nichtwissen, zum Eingeständnis der eigenen Unvollkommenheit: Wie schwierig bei unserer Fehlerkultur! Zum Querdenken braucht es ebenfalls Mut, umso mehr, als die Allgemeinheit ohnehin immer schon zu wissen glaubt, was Sache ist. Und nicht zuletzt der Mut zur Ethik: Sie meint ja, nicht nur im eigenen Interesse – oder dem des Unternehmens – zu handeln, sondern im Blick auf alle, die davon betroffen sind.

Und dennoch ist mutiges Führen selten von grossen Showeffekten begleitet. Wer bei Mut nur an Menschen denkt, die sich kopfvoran mit einem Gummiseil um die Füsse von 80 Meter hohen Brücken stürzen, hat ein schräges Bild von ihm. Selber zu denken, statt zu Rezepten Zuflucht zu nehmen, Verantwortung zu übernehmen, statt einfach zu gehorchen, authentisch zu sein statt Populist, die Dinge jetzt anzupacken, statt sie aufzuschieben, Gradlinigkeit zu zeigen, statt Slalom zu fahren: All das ist in der Regel unspektakulär und verträgt sich durchaus mit Bescheidenheit.

Mutige Menschen machen Mut

Aber es wird für andere spürbar. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Leute im Umfeld von mutigen Menschen diesen Mut auch wahrnehmen. Mut strahlt aus. Wo er sich zeigt, heischt er Respekt, nicht selten sogar bei den Leuten, denen er wider den Strich geht. Und Mut macht andern Menschen Mut. Das fällt vor allem bei Vorgesetzten ins Gewicht. Sie sind ja bekanntlich nicht nur Menschen, sondern zugleich Vorbilder für andere Menschen – ob sie wollen oder nicht. Der Mut von Führungskräften ermutigt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und die Chefs.

Schön und gut, werden Sie vielleicht sagen. Nur, wie schaffe ich das? Wie werde ich ein mutiger Mensch? Wenn



einer fragt, wie er den Sprung über einen breiten Graben schaffe, lautet die Antwort einfach: «Spring!» Eine mutige Entscheidung bedeutet immer einen Sprung, und ob er gelingt, weiss man im Voraus nie mit Bestimmtheit. Aber es gibt ein paar praktische Hinweise, wie man seinen Mut trainieren kann.

Wenn Mut mit der Angst zu tun hat, gilt es zuerst, diese bewusst wahrzunehmen. Was ist es genau, wovor ich mich immer wieder fürchte? Der eine hat Angst davor, in einer Gruppe isoliert zu werden, die andere hält es kaum aus, dass Menschen schlecht von ihr denken, ein dritter fürchtet sich vor Situationen, in denen er seine Sicherheit verliert. Sobald ich den Kern meiner eigenen Angst erkenne, ist sie schon geschrumpft. Und ich kann besser mit ihr umgehen. Ich kann mir überlegen: Wo habe ich Situationen bestanden, in denen ich mit dieser Angst konfrontiert war? Wie habe ich es da gemacht? Wer sich am Fuss des Matterhorns vor der Besteigung ängstigt, sollte sich in Erinnerung rufen, dass er immerhin den Montblanc schon erklommen hat.

Und je klarer ich meine Angst begreife, umso konkreter kann ich Reaktionen planen, kann ich den Worst-case mental vorwegnehmen. So stehen an Kletterwettkämpfen die Teilnehmer Viertelstunden lang vor den Wänden, um die Bewegungskonfigurationen der Route geistig einzutrainieren. Zu wissen, was ich tue, wenn alle Stricke reissen, gibt mir die Gelassenheit, mich der Situation zu stellen. Und schliesslich sind Führungskräfte nicht nur Vorbilder, sie

können auch welche haben. Mutige Menschen machen Mut – auch Ihnen. Sie alle kennen Chefs, die Sie beeindruckt haben. Wetten, dass es mutige Menschen waren!

Dann wäre Mut trainierbar, also doch lernbar? Gewiss. Der Zen-Meister hat ihn wohl ein Leben lang geübt, bis er sich für ihn erübrigt hat. Nur kann man Mut nicht so erwerben, wie man in der Schule oder in Weiterbildungen häufig lernt: ein äusserlich-sachliches Wissen übernehmend. Wohl aber indem man sich als ganzer Mensch weiterentwickelt, als individuelle Persönlichkeit, in der Verstand und Gefühl im Einklang stehen. Dazu braucht es – nebst einem günstigen Umfeld und der richtigen Anleitung – vor allem eines: Die Entscheidung, nicht den einfachen Weg zu wählen, sondern den richtigen – und diesen konsequent und mutig zu beschreiten.

Summary Was befähigt Vorgesetzte dazu, Menschen erfolgreich zu führen? Wichtiger als Managementtechniken ist eine alte Tugend, die aus der Mode geraten ist: Mut. Für Führungskräfte bedeutet Mut, durch bewussten und gezielten Umgang mit der eigenen Angst eine Handlungsfreiheit zu gewinnen, die nicht nur besonnenes und verantwortungsbewusstes Handeln ermöglicht, sondern auch die persönliche Glaubwürdigkeit begründet. Diesen Mut können Manager sich nicht in Führungsseminaren antrainieren, sondern nur durch die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit erwerben.