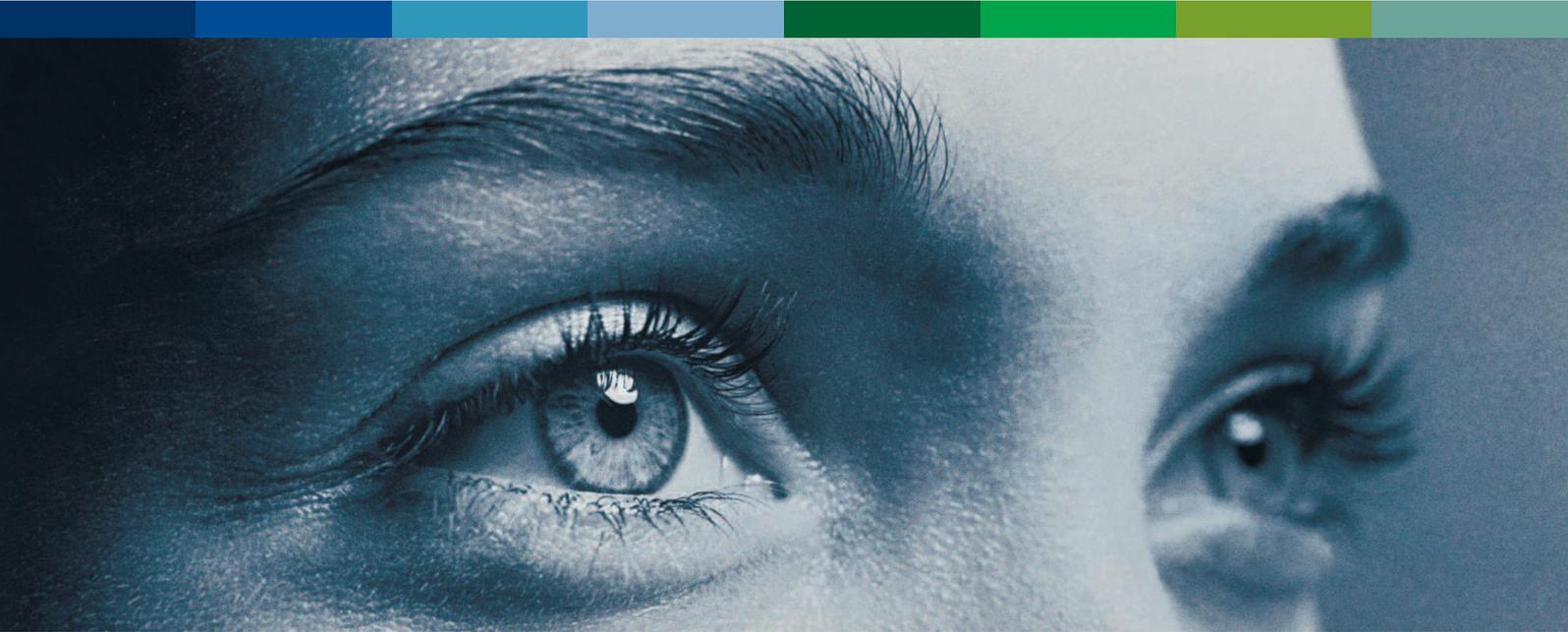


Führen heißt Sinn stiften



Ein Essay von Thomas Gutknecht



LANDESSTIFTUNG
Baden-Württemberg

Wir stiften Zukunft

Führen heißt Sinn stiften

Mit der Reihe „Bildungsmanagement im Dialog“ im Rahmen des Studienangebots „Bildungsmanagement“ wollen die Veranstalter Anstöße und Raum für Reflexionen zentraler bildungsrelevanter Themen aus den Bereichen Wirtschaft, Schule und Erwachsenenbildung geben. Das Studienangebot „Bildungsmanagement“ wird auf Initiative der Landesstiftung von der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und der Führungsakademie Baden-Württemberg realisiert.

Die Sehnsucht nach Sinnhaftigkeit und Erfüllung im Beruf wächst. Fragen der Sinnstiftung, Ethik und Verantwortung bewegen Führungskräfte in Unternehmen und Bildungseinrichtungen. Vor dem Hintergrund seiner Erkenntnisse und Erfahrungen als praxisorientierter Philosoph, Berater und Dozent trat Thomas Gutknecht mit dem Auditorium über sinnstiftende Orientierung in Führungsfragen am 17. 10. 2006 in der Landesstiftung in den Dialog.

Dieser Essay entstand als Grundlage für das Gespräch im Rahmen der Vortragsreihe „Bildungsmanagement im Dialog“.

Friedrich Springorum (Düsseldorf) in Hochachtung zugeeignet

Impressum

Führen heißt Sinn stiften

Autor:

Thomas Gutknecht

Herausgeberin:

Landesstiftung Baden-Württemberg gGmbH

Im Kaisemer 1, 70191 Stuttgart

Verantwortlich:

Dr. Andreas Weber

Gestaltung:

BPPA GmbH

© Thomas Gutknecht, Oktober 2006, Stuttgart

Arbeitspapier der Landesstiftung Baden-Württemberg

Bildung, Nr. 3

Führen heißt Sinn stiften

Thomas Gutknecht

Vorbemerkung

Wenn ich vorab sage, dass hier ein Philosoph sich „einmischt“, und zwar auf die Weise, die der Philosophie eigen ist, also ohne Rezepte anzubieten und zu sagen, „wie es geht“, dann ist das keine Demutsgeste des Philosophen gegenüber den Weltleuten mit ihren vielfältigen praktischen Erfahrungen. Wer meint, das Philosophieren habe für die Praxis keinen unmittelbaren Nutzen, sei daran erinnert, dass es Dinge gibt, die nicht notwendig, weil mehr als notwendig sind. Dazu zählt die philosophische Besinnung, die nützt, weil sie gar nicht in erster Linie nützen will, sondern Wert und Würde gibt. So viel sollte ein Mensch sich wert sein. Dass gerade dieses „müßige“ freie Nachdenken am Ende großen Nutzen bringt, ist kein Versprechen, sondern eine unausweichliche Erfahrung und Geschenk.

Philosophie heißt nicht umsonst Philo-Sophie. Das meint Streben nach Wissen, die Liebe zum Wissen, zumal zur Weisheit, meinetwegen auch Gewissen und Verantwortung im Rahmen des Erkenntnisstrebens. Auf keinen Fall aber: Anspruch auf Wissen und Weisheit. Die Wissenden - oder besser: die vorgeben, zu wissen - und vor allem die, die ihre Grenzen nicht zu bestimmen vermögen, die alle sind – im Unterschied zu Philosophen – „Sophisten“, heute: Experten. Da fehlt die entscheidende Worthälfte, das „Phil“ (- von Philia, was für Liebe und Freundschaft, für Wohlwollen und wertschätzende Ausrichtung auf die Erschließung der Sache hin steht).

Der Philosoph ist nicht nur deshalb, weil er Bedenkenträger ist, defensiv eingestellt. Das Denken ist einfach nicht so vorlaut wie das Wissen. Philosophische Sätze enden mit Fragezeichen. Diese defensive Einstellung vertrete ich nun allerdings ganz offensiv, etwa mit Schopenhauer: „Die Philosophie hat mir nichts eingebracht, aber manches erspart.“ Auf unser Thema bezogen: „**Der Sinn, und dieser Satz steht fest, ist stets der Unsinn, den man lässt.**“ (Sinn ist, sich auf etwas einen Reim machen können...). Ernsthafte: Philosophie ist die kritische Reflexion dessen, was wir gewöhnlich tun oder im Begriff stehen und beabsichtigen zu tun. Ich verspreche kein Rezept fürs Gelingen, sondern zeige Aufgaben. Philosophie ist nicht dazu da, das Leben einfacher zu machen, sondern die Fragen anspruchsvoller zu stellen. Ohnehin wird die Operationalisierung der Einsichten Ihrer Urteilskraft als eine, wenn man so will, technische Frage, anheim gestellt.

Bin ich nun falsch hier, weil ich nicht leisten kann, was ich vermeintlich leisten soll? Ich meine, ganz und gar nicht. Denn auf den Sinn hin denken ist schon mehr als genug. Sie werden sehen!

Sie erwarten: der Philosoph soll orientieren. Das möchte ich gerne. Aber diese Orientierung kann allenfalls eine indirekte sein. Von alters her gibt es die Idee, der Philosoph selbst solle regieren oder wenigstens die Regierenden philosophieren). Plato vertrat diese Position. Kant widerspricht. Er empfiehlt Arbeitsteilung zwischen Beratern und denen, die das Machtwort zu sprechen haben. Für das Raten braucht es größtmögliche Freiheit und Unparteilichkeit, die doch die, die Interessen zu verfolgen haben, nicht leicht aufbringen können. Außerdem korrumpiert die Macht in aller Regel das Urteilsvermögen. Außerdem: Menschen, die gleichermaßen gut befähigt sind, zu sinnen wie zu handeln, sind selten. Goethe meinte: „Es sind nur wenige, die den Sinn haben und zugleich zur Tat fähig sind“. Über den Grund gibt er folgende Auskunft: „Der Sinn erweitert, aber lähmt; die Tat belebt, aber beschränkt.“ Ähnlich räsoniert der tapfere Tell unseres Landsmanns Schiller: „Wer gar zu viel bedenkt, wird wenig leisten“. Aber stimmt dies auch? Der „Nutzen“ der Reflexion folgt ihrem Wert und ihrer Würde, was heute kaum verstanden wird.¹

Vermeintliche Wahrheit in der Hand der Herrschenden hat nie gut getan und all zu oft schlimme Folgen gehabt. Deshalb plädiere ich dafür, lieber zu denken und nachzusinnen und von Rezepten und Erfolgsversprechen abzusehen. Die Vernunft leitet das Gespür für das wirklich Sinnvolle und mit Verstand kann so zunächst einmal das Sinnlose aufgedeckt werden. Das kann auch durch Aktionen zum Ausdruck kommen. Beispielsweise führte Diogenes von Sinope, als die Bürger von Korinth mit der Verstärkung der städtischen Schutzmauern beschäftigt waren, um einen übermächtigen Feind abzuwehren, die Bürger der Stadt vor, indem er seine Tonne die Straße auf und ab rollte. Auf die Frage nach dem Sinn und Zweck dieser Beschäftigung antwortete er vielsagend, er wolle nicht der einzig müßige Mensch in dieser Stadt sein. Auf so zynisch-sarkastische Weise zeigte der „Hund“ oft genug seinem Mitmenschen, was er von ihrem Treiben hielt.

Nach dieser Vorbemerkung in eigener Sache aber nun zum gemeinsamen Thema. Welchen Sinn könnte denn die Formulierung "Führen heißt Sinn stiften" haben? Und in welchem Kontext steht die Idee, dass Führungshandeln mit dem Sinn zu verknüpfen sei? Von welchem Sinn ist denn hier die Rede? Und: Gibt es einen inneren Zusammenhang zwischen Sinn und Führung? Was heißt in dieser Verbindung von Sinn und Führung näherhin „Sinn stiften“? Im Bedenken solcher Fragen

¹ In einer rasch getakteten Welt fällt es schwer, den Nutzen von Reflexion zu sehen. Operative Hektik und panisches Agieren verzögern die Prozesse des Nachdenkens, Besinnens und der Einsicht. Nur selten gönnen wir uns ohne äußeren Zwang inspirierende Auszeiten. Reflexion macht uns bewusst, dass wir die Konstrukteure unserer eigenen Wirklichkeit und Wahrheit sind. Es ist wichtig, unsere impliziten Glaubenssätze zu erschließen.

Raimund Schöll, ein Führungskräftecoach, fordert eine besondere Art der Reflexion. Er sagte uns Folgendes: „Was heute zu vielen teuren Fehlentscheidungen im Geschäftsleben führt, ist zu schnelles, eruptives und aktionistisches Handeln. Oft fehlt das Einnehmen der Beobachterperspektive. Viele Entscheidungsträger sind getrieben wie kopflose Liebhaber: Sie stürzen sich von Abenteuer zu Abenteuer, statt in der Ruhe Kraft zu suchen, um von da aus die nächste überlegte ‚Partie‘ zu spielen. Was zu kurz kommt, ist das Innehalten, die ‚Reflexion zweiter Ordnung‘. Dabei geht es um die Frage: Wie beobachte ich, was ich beobachte? Die Reflexion erster Ordnung ist ergebnisfokussiert und objektbezogen. Wir benötigen sie im operativen Geschäft, um zu gestalten und handlungsfähig zu sein. Doch der Blick aus einem gewissen Abstand auf sich selbst, die eigenen Muster und die der anderen kann oft ebenso entscheidend sein und einen Mehrwert bringen.“ (Zitat bei: A.Wüthrich, D.Osmetz, S.Kaduk, Querdenker gesucht – Warum wir neue Unternehmer brauchen, Manuskript zur SWR2-Sendung (Aula) vom 15.10.2006, 8:30-9:00.)

könnten dann Aspekte des Führens in Sichtweite kommen, verbunden mit dem damit kompatiblen Sinn von Sinn. Auf dem Weg, zu derlei Fragen etwas Sinnvolles beizubringen, möchte ich mit der schlichten und doch nicht ganz so einfachen Rückfrage nach dem Sinn von Sinn beginnen. Hierfür bietet sich der Ausgang von der Wortherkunft und Wortbedeutung an. Das gleiche gilt für das Führen. Es wird sich – manchen von Ihnen mag es überraschen – zeigen, dass die Etymologie in beiden Fällen fast gleiche Resultate bringt. Sinn und Führung meint gleicherweise: „bewegen und senden in eine bestimmte Richtung“, „durch Weisung auf den Weg bringen“. Doch sehen wir zu.

I. Sinn – mehr als ein sprachlicher Befund

Im Wesentlichen lassen sich mindestens vier Ebenen dessen, was das Wort Sinn anspricht, unterscheiden:

- ein sinnlichkeitsbezoglicher (subjektiver) Sinnbegriff (1)
- ein verständlichkeitsbezogener (objektiver), hermeneutischer oder logisch-semantischer Sinnbegriff (2)
- ein teleologischer, funktionaler, das Zweckdienliche aussprechender Sinnbegriff (3)
- ein emphatischer Begriff von Sinn (4)

ad (1)

Sinn hat, wer etwas merkt. Ob das nun ein Riecher ist oder ein Feinsinn für etwas, ein Gespür oder ein Sensorium für Unterschiede: dieser Sinn für etwas macht fähig, zu leiden und zu genießen.

Als Pluralwort ist ein Sinn eines von verschiedenen Organen, das Reize empfangen und Empfindungen veranlassen kann (die Fähigkeiten des Sehens, Hörens, Riechens, Schmeckens, der Haut- und Tastsinn, Temperatursinn, Druck-, Gleichgewichts-sinn usw., in erweiterter Bedeutung auch der Raumsinn, der Zeitsinn, Orientierungssinn u. a.). Man spricht z. B. vom Sinn für gute Musik, vom künstlerischen Sinn, geistigen Spürsinn usw.; Sinn in dieser Bedeutung ist die Empfänglichkeit oder Zugänglichkeit für geistige Sachverhalte, Werte und Werke, die zwar nicht für ein volles Aneignen bürgt, aber eine wesentliche Voraussetzung dafür ist.

An die Empfänglichkeit einer Person (Sinn haben für...) schließt sich auch das an, was wir Sinnesart, Gemütsart als Ausrichtung und geistige Mitte einer Person bezeichnen können.

Bisweilen geht einem auch etwas „nicht aus dem Sinn“. Dann ist ein aktueller Teil des Bewusstseins mit Sinn angesprochen. Der Bewusstseinsstrom empfängt seine Richte von dem, worauf der Sinn gerichtet ist, etwas Objektives. Sinn richtet sich auf Sinn. Das leitet über zu (2).

ad (2)

Sinn hat, was verständlich ist. Sinn meint Bedeutung, kann aber auch von Bedeutung unterschieden werden. (Gottlob Frege z.B. trennt die Bedeutung eines Zeichens vom Sinn des

Bezeichneten. Sinn besagt dann, **wie** etwas bekannt ist, von dem vorausgesetzt ist, dass es durch die Zeichenbedeutung identifiziert worden ist. Die Satz-Bedeutung verhilft nur zur Identifikation eines Sachverhalts.) Das Verständliche steht im Gegensatz zum ganz und gar Unverständlichen. Die Verständlichkeit des Verständlichen kann repräsentiert werden durch Sentenzen, Sinnsprüche und Singedichte oder Sinnbilder, theoretisch in Thesen, praktisch in Entschlüssen, juristisch in Urteilen.

Hier ist Sinn die »gegenständliche« Ergänzung des seelischen Vorgangs des Verstehens (Verstehen als Sinn-Organ), das Objektive, das durch diesen Vorgang erzeugt wird, als solches von dem seelischen Akt lösbar ist und vergegenständlicht werden kann. Solche Sinnforschung und die Ausbildung ihrer entsprechenden Verfahren und Grundsätze wurde seit Dilthey vielfach aus der Erwägung heraus gefordert, dass die Naturwissenschaften, die man als Seinsforschung bezeichnete, keine methodische Handhabe bieten, um Bedeutungs- oder Sinnzusammenhänge, wie sie die Geisteswissenschaften zum Gegenstand haben, zu begreifen. Sinn ist das dem Verstehen Zugängliche, die Bedeutung eines Geschehens, das sich in einem Zusammenhang („Kontext“) sehen lässt.

Sinn ergibt sich inhaltlich aus der Begegnung des verstehenden Subjekts mit Gegenständen, die „Sinträger“ sind, auf „Sinngabung“ warten, aber auch schon von sich her je Bedeutung haben. Der Sinnhorizont verschiebt sich dabei (Geschichte) (hermeneutischer Zirkel). Interpretationen sind hier nie nur rekonstruktiv, sondern immer auch sinnstiftend („erneuernd“).

ad (3)

Sinnvoll ist das **Zweck**mäßige. In der Redewendung vom Sinn und Zweck einer Aktion wird der Zweck noch nicht vom Sinn unterschieden. Sinnvoll ist etwas im Blick auf ein Ziel. Der Sinngehalt – seiner Funktion nach Zweck, Wert, Idee, Wesen. Auf dieser Ebene erscheint funktionalistisch dann auch die Rationalität, die unsere Zivilisation bestimmt. Im Rahmen der Eigenlogik vom Sachbereich optimiert der menschliche Verstand die jeweiligen Prozesse, woraus so genannte Sachzwänge resultieren. Das Optimierungsprogramm kann vergessen machen, was denn der eigentliche Sinn des Tuns ist. Die Frage, ob das Letztziel Sinn hat, leitet über zu (4).

ad (4)

Sinn hat, was sich (unbedingt) **lohnt**, und zwar lohnt im emphatischen Sinn. Hier wird die metaphysische Dimension berührt und hier treten Sinn und Zweck auseinander bzw. kann nur noch von Selbstzweck die Rede sein. Sinn heißt dann, was keinen Zweck nach außen hat, auf den hin es entworfen wurde. Das Selbstzweckliche ist identisch mit dem Sinnvollen. Hier kann man nicht mehr nach dem Worumwillen fragen; es ist so, dass keine Rückfrage gestellt wird. Freude ist z.B. etwas, was man von dem hat, woran man sich freut. Was man davon habe, sich zu freuen, ist keine sinnvolle Frage mehr, sie missversteht die – wenn man so will – „Grammatik“ der Freude.

In diesem Sinn thematisiert Sinn die letzte Bestimmung und das Glück des Menschen. Das Glück gilt als das letzte Strebeziel aller Menschen. Vom Glücklichsein etwas anderes Wollen kann nur

formulieren, wer das Glück nicht kennt.... - Der realisierte Sinn „beruhigt“ unser Fragen – so wie Augustinus sagte, unruhig sei unser Herz, bis es Ruhe finde in Gott. Sinn ist metaphysisch der „Sinn des Lebens“.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Rede vom Sinn des Lebens sprachlich noch recht jung ist, wie ja auch erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts "Sinn" zum Thema der Philosophie wird. Den Begriff prägte wohl Goethe, erstmals findet er sich in noch anderer Wendung in einem Brief an Schiller vom 9. 7. 1796: "Leben und Lebenssinn". Die Sache selbst aber firmierte unter anderen Namen und wird schon immer in der Philosophie verhandelt, etwa mit den Fragen: "Was ist die Bestimmung des Menschen?" "Was ist das Ziel der Geschichte?" "Welche Werte verdienen den Einsatz des Lebens?" "Wozu ist der Mensch geschaffen?" - Zumal die großen Religionen kann man als "Sinnstiftungsagenturen" verstehen. Sinn – emphatisch genommen - ist eben ein Deckname für Glück. Es ist nahe liegend, dass Sinn – als Begriff für das Lohnen des Lebens gerade da ins Spiel kam, wo der Rationalismus der Wirtschaft, der Technik und der Wissenschaft immer mehr um sich griff und zugleich, als Folge des Erfolgs der kantischen Pflichtethik, das Glück als Positivthema aus der Philosophie verdrängt worden war.

Nietzsche übrigens ist es, auf den einmal mehr die moderne Verwendung eines Begriffs, hier des Begriffs Sinn in der allumfassenden Bedeutung, zurückgeht: „Indem wir die christliche Interpretation von uns stoßen und ihren >Sinn< wie eine Falschmünzerei verurteilen, kommt nun sofort auf eine furchtbare Weise die Schopenhauersche Frage zu uns: hat denn das Dasein überhaupt einen Sinn? - jene Frage, die ein paar Jahrhunderte brauchen wird, um ... durch die Heraufkunft des Nihilismus ... auch nur vollständig und in alle ihre Tiefe hinein gehört zu werden.“ Das Aufwerfen dieser emphatischen Frage gehört spezifisch zur spätmodernen Welt; sie wird dann zwar verschieden beurteilt; entweder: wer nach dem Sinn des Lebens fragt - so Freud - ist krank; oder: wer nicht nach dem Sinn des Lebens fragt - so Frankl - wird krank. Jedenfalls die Frage selber scheint unausweichlich; man muss sich ihr stellen, sie wird zur Gretchenfrage aller geistig Integren.

Das überaus breite Bedeutungsfeld mit diesen genannten Ebenen wurzelt im indogermanischen sent-, was in etwa bedeutet: eine Richtung einschlagen, empfinden. Dazu gehört einerseits gotisch sinps „Gang“ - Sinpan" = gehen. Althochdeutsch begegnet sinnan = reisen. Senden im Sinn von "jemand gehen machen" hängt damit zusammen. (Die Geführten wären demnach Gesandte...). Sinan heißt im übertragenen Sinn auch "geistig einer Sache nachgehen", auch Gedanke und Plan. Dies finden wir noch angedeutet im Sinnen, das in etwa Sinnieren meint, wo also z.B. Gedanken nachgegangen wird.

Das althochdeutsche Sind und mittelhochdeutsch Sint bedeuten Weg, Richtung, sowie sin als „Sinn“ und „Verstand“. Sinan heißt: reisen, wandeln, sich begeben, trachten nach, beabsichtigen, evtl. in Verbindung mit „set“ = senden. Dazu kommt andererseits lateinisch sentire: „empfinden“, „wahrnehmen“ und sensus = Sinn, zuerst bei Notker für das lateinische ratio, dann für auch für

sensus. Erst von der ursprünglichen Bedeutung ausgehend entwickelten sich dann die zwei Bedeutungslinien: (A) Sinn als Zuwendung zur Welt, im Äußeren durch die "Sinne", in der Innenwelt entsprechend "Sinnesart" oder "Gesinnung" (mit dem Hauptaspekt der Richtung) und zweitens Sinn als Qualität des Weltverhältnisses auf unterschiedlichen Ebenen, den ich in den Punkten (1) bis (4) besprochen hatte.

Komplettieren wir den Befund durch den Hinweis auf Sinn-Gegensätzliches:

- Sinnlosigkeit
- Unsinn
- Widersinn
- Nicht-Sinn
- Irrsinn, Wahnsinn, Schwachsinn, Blödsinn

(Wortbildungen wie Sinnentleerung oder Sinnkrise verweisen auf das, was mit Sinngehalt, Sinnträger, Sinnordnung, Sinngebilde (anders: Sinnbild), weiterem, höherem, tieferem Sinn, innerem und äußerem Sinn in Sinnanspruch und Sinnverlangen angesprochen wird.)

II. Führung – offene Fragen und eine Entdeckung: der Anschluss an den Sinn von Sinn

Wenn zur Frage ansteht, inwiefern Führung Sinn stiften heißt, wird das Thema in den Zusammenhang von Führung gestellt. Es geht zuletzt nicht um Sinnfragen, sondern um die Kunst des Führens; hier nun allerdings vor dem Hintergrund menschlichen Sinnstrebens und menschlicher Sinnbedürftigkeit. Auch die Kunst des Führens ist Moment des guten Lebens aller und dieses wiederum steht im Zusammenhang mit dem so genannten „Sinn des Lebens“.

Für gewöhnlich gibt es aber weniger weit ausgreifende Antworten auf die Führungsfrage, denn selbstverständlich kann Führen zunächst ganz anders bestimmt werden und ist auch immer wieder ganz anders und sehr unterschiedlich bestimmt worden. Von schlechten Beispielen wie Kontrollieren, Beschleunigen oder Standardisieren einmal abgesehen wird zum Beispiel gesagt:

- Führen heißt bestimmen (steuern) und(rational) entscheiden
- Führen heißt Vorbild sein
- Führen heißt andere erfolgreich machen
- Führen heißt wachsen lassen
- Führen heißt dienen
- Führen heißt initiativ werden und anführen
- Führen heißt Vertrauen aufbauen
- Führen heißt das Wissen von vielen vernetzen
- Führen heißt das Können von vielen verdichten

Wie man sofort sieht, wird Führung entweder aus der Perspektive der Führungspersönlichkeit bestimmt (Führungskräfte gehen in aller Regel ohnehin stark von sich selber aus), oder aber es werden von vornherein Führungsinstrumente angesprochen. Tatsächlich aber ist das Ganze des Führungshandelns eine Sozialbeziehung, die als Beziehung immer zwei Seiten aufweist. Zu den Führenden gehören die Geführten. Das „Führungsgeschehen“ resultiert aus dieser wie immer verwirklichten Partnerschaft. Die Missachtung dieses einfachen Ansatzes führt oft genug direkt zum Versagen und Verweigern echter Führung. Denn Führung basiert auf der Balance, die jede Sozialbeziehung verlangt: das Eigeninteresse mit dem der Partner so zu verbinden, dass das Gemeinwohl und der jeweilige Eigennutzen davon „profitieren“ können. Es geht um ein Zusammenwirken, das ausgehandelt wird und das auf beiden Seiten Gewinner haben sollte.

Zu beachten sind die Bedingungen, unter denen Menschen Führung wünschen und wünschen dürfen. Man darf erwarten, dass erwachsene, reife Persönlichkeiten keine Führung suchen, um sich der Verantwortung zu entziehen oder um in anderer Weise auf einen Vormund sich zu verlassen. Umgekehrt wird Führung akzeptiert, die dem eigenen Anspruch auf Subjektsein auf Augenhöhe begegnet, nicht aber, wenn Führungsverantwortung an scheinobjektive Instrumente abgetreten wird. Gesucht ist Führung, die Rückhaltlosigkeit in Verbindung mit besonderen Fähigkeiten, die zum Führen geeignet machen. Ausführungen dazu fallen in die „Rubrik Führungstugenden“ (entscheidend: Haltungen!).

Neben der (fundamentalen) Bestimmung der Führungsbeziehung als Sozialbeziehung kann man dennoch das Spezifische des Führungshandelns konkretisieren: es ist, dem Wortsinn folgend, ein Anführen, sowohl im Sinn der Zielsetzung als der Initiativkraft und deren Erhaltung, verbunden mit dem Vorrecht der Entscheidung. Wenn man nun fragt, was in diesem Zusammenhang Sinnstiftung heißen könnte, dann zunächst einmal die Kunst, den Mitarbeitern als Vorgesetzter die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns und der gemeinsamen Unternehmungen zu kommunizieren.

Sinnstiftung aber soll auch Angelegenheit der Mitarbeiter sein. Für die Wertschöpfung sind sie ja auch mitunternehmend verantwortlich. In einfachen Worten gesagt: der Unternehmer oder eine Führungskraft braucht seine Mitarbeiter so sehr, wie diese die Vorgesetzten und Führungsverantwortlichen, Arbeitgeber oder Unternehmer. Nach der von Hegel entwickelten Dialektik von Herr und Knecht brauchen die Knechte die Herren entschieden weniger. In jedem Fall geht es um das Zusammenwirken von Menschen in gemeinsamen Angelegenheiten und Anliegen, seien es Interessen, Prozesse und was auch immer.

Wenn wir nun nach der Führung als möglicherweise sinnstiftender Führung fragen, geht es offenbar um einen ganz zeitgemäßen und heute notwendigen Aspekt des Führungshandelns. Inwiefern? Wie kommt es gerade zur besonderen Aktualität des Sinn-Aspekts? Woher seine aktuelle Dringlichkeit? Gewiss aufgrund seiner Wichtigkeit. Die Bedeutsamkeit von Sinn scheint fraglich geworden, zumindest verborgen zu sein. Umgekehrt formuliert: Ganz offensichtlich

mangelt es an der Fraglosigkeit, was die Bedeutung von Sinn betrifft. Bedeutung hier in doppeltem Sinn: Wichtigkeit des Sinns, aber mehr noch: Möglichkeiten des Sinnverstehens. Zwangsläufig mangelt es dann auch an einem sinnhaften, sinnvollen Führungsverhalten.

Zu dieser Mutmaßung gibt auch ein erstaunlicher etymologischer Befund Veranlassung. Denn ganz eindeutig besagen die Wortwurzeln von „führen“ und „Sinn“ im Grunde genommen dasselbe. Es ist ein Pleonasmus, wenn man sagt, dass Führen Sinn stiften heiße. Führen meint nämlich nach dem ursprünglichen Wortsinn: „In Bewegung setzen“, fahren machen, die Richtung bestimmen, leiten, auch hüten. Dem Begriff nach heißt Führen von da ausgehend *veranlassen*, *dass eine Bewegung in Gang kommt und in Richtung auf ein Ziel in Gang bleibt*. Mitarbeiter führen heißt dementsprechend, sie dazu veranlassen, bei der Erfüllung der jeweils anfallenden Aufgaben in geeigneter Weise zu helfen. Ähnlich bedeutet das Wort „leiten“ sowie das damit verwandte englische Wort „leadership“: „In Bewegung und auf den Weg bringen.“ Kurzum: Wer führt, verlebendigt Menschen und bringt Mitarbeitende in Unternehmen und Organisationen in Fahrt.

Wenn also wortgeschichtlich "Führen" auf das Bewirkungszeitwort "fahren" zurückzuführen ist, entspricht das voll und ganz der zuvor ermittelten Bedeutung von *sinnan* = reisen bzw. senden im Sinn von "jemand gehen machen". Meine durch diesen Befund veranlasste Vermutung verdichte ich daher zu der These: Die Sinnkrise der Gegenwart hat damit zu tun, dass echte Führung ausbleibt. Dabei denke ich bei „echter Führung“ an alle Umstände, in denen Führung nötig ist, und zwar von der Erziehung und im Unterrichtswesen über die Organisationen in Wirtschaft und Gesellschaft bis hin zur Politik. Dazu gehört auch noch die Erziehung der Erzieher und die Bildung der Verantwortlichen, gemeinhin eine Aufgabe für Intellektuelle, nicht zuletzt auch, jedenfalls traditionell als Führung der Führenden durch Seelsorge, durch Wegweisung und Rat, intellektuelle und spirituelle Führung durch vorbildliche Menschen. Einst war hier von Tugend die Rede. Tugenden sind Bilder vom menschlich Richtigen, vermitteln Lebensführungs-kompetenz, ja sind letztlich Gewährleistungsinstanzen zur Entfaltung des guten Lebens. Mit einem Wort: es fehlt länger schon die Führung durch anerkannte Autoritäten menschlicher Größe.²

Natürlich müsste man im Detail den Zusammenbruch des Autoritativen, der maßgeblichen Traditionen und regulativen Momente daraufhin erst rekonstruieren. Das diene dann der Untermauerung meiner These, änderte aber nichts an ihrem schon jetzt gegebenen heuristischen Wert für unsere anstehende Fragestellung. Zum Fortgang ist folgende gedankliche Verbindung nötig: Unter den Sinnbegriffen haben wir den subjektiven und objektiven unterschieden. Von (1) bis (4) erweitert sich überhaupt der objektive Horizont von Sinn und verliert das subjektive Moment

² Vielleicht ist die Tatsache, dass an der Jahrtausendschwelle ein alter Papst – JP II. - zum gefeierten Popstar werden konnte, neben allem, was auch an Bedenklichem damit verbunden sein mag, ein Indiz für die Sehnsucht nach Leitbildern, vor allem bei den Jüngeren. Die regelrechte Zerstörung des Werts der Väterlichkeit in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, eingeleitet durch eine Welle von Traditionsbrüchen seit dem 16. Jahrhundert, hat nicht nur emanzipatorischen Wert, sondern legt auch den Verlust von Werten offen.

im Sinngeschehen an Bedeutung. Sofern von anführenden Persönlichkeiten Sinn zu stiften erwartet wird, bedeutet dies, dass sie faktisch Sinnvermittler agieren.

Sinnvermittlung heißt konkret, einzelne Zwecke an je übergeordnete Ziele anschlussfähig zu halten. Da „Sinn“ das Inkognito des traditionellen Begriffs „Glück“ (Eudaimonia, Beatitudo) ist und man sagen darf, dass das Glück ein vorläufig unüberbietbares Strebeziel aller Menschen ist (und zwar notwendig, weil wesensgemäß), deshalb sind alle Ziele auf dieses Letztziel beziehbar. Je mehr jemand dem umfassenden Strebeziel den Weg bereitet oder von ihm her Ordnung zu stiften mag, umso mehr Führungsanspruch darf er geltend machen. Aber es bleibt dabei, dass sich Sinnvolles zuspricht und Sinn nicht erfunden wird. Ein Ziel vorgeben um der Zielvorgabe willen kann nicht Sinn stiften. Ein Teilziel, z.B. Gewinnerzielung im Wirtschaftsunternehmen, muss immer noch anschlussfähig sein an die weitergehende Bestimmung der beteiligten Menschen, der Mitarbeiter gleichermaßen wie der Vorgesetzten, ein gutes Leben führen zu können. Es gehört zu den Wirren unserer unübersichtlichen Zeiten, dass keinerlei Klarheit und erst recht kein Einverständnis darüber herrscht, was überhaupt ein gutes gelungenes Leben ist und wie sein Vollzug aussehen könnte. Dazu kommt, dass die Ökonomie im Mittelpunkt des Interesses steht, aber dass im Wirtschaften der Arbeitsgesellschaft von heute offenbar wenig Sinnvermittlung möglich ist.³

Führen heißt sowohl der Sache (letztlich ihrem „Sinn“) wie den Menschen dienen. Hartmut von Hentig hat die gültige Formulierung geprägt: „Sachen klären, Menschen stärken“. Dies entspricht auch völlig dem Bildungsbegriff unseres Stuttgarter Hausphilosophen Hegel: Bilden heißt sich objektiv machen. Führungskräften steht gute Bildung besser zu Gesicht als exzellente Ausbildung. Natürlich kommt es auch auf Führungswissen an, Mitteln wie Prozesswissen oder Führungsinstrumente. Vernünftigerweise sollte aber der Zweck die Mittel wählen und es nicht dahin kommen, dass man für das Können Wirkmöglichkeiten sucht.

Die Autorität einer Führungskraft gründet also in der Sachlichkeit, die ihr erst ermöglicht, eine Führungsrolle auszuüben. Soweit es um das sinnstiftende Führen geht, ist an die beiden Urbilder der Stifter unsere Kultur zu erinnern. Christentum und aufgeklärter Humanismus sprechen hier – wie so oft - mit einer Stimme: Christus ist der, der vorausgeht, in dem er betont, dass nicht er,

³ Als Sinnvermittler können gerade Führungskräfte an zentralen Leitungsstellen nur agieren, soweit die Chance gegeben ist, objektive Sinngehalte, die anerkannt oder wenigstens plausibel wären, zu vermitteln. Mit einem sehr einfachen Beispiel gesagt: Ein Schüler folgt einem Lehrer nur, wenn er die Überzeugung hat, dass es etwas zu lernen gibt (was auch Voraussetzung dafür ist, dass etwas gelehrt und gelernt werden soll). Wer aber unterstellt, dass es nichts Gegebenes gibt, das so kommuniziert werden kann, dass darin befreiende Einsichten der Freiheit zugespielt werden (Sachkunde anstelle von Ideologie), sich vielmehr sorgen muss, dass die Auswahl des Stoffes willkürlich getroffen wird, um Herrschende an der Herrschaft zu halten, der wird ja nicht bereit sein, etwas zu lernen, zumal wenn das auch noch durch Vermittlungsinstanzen geschieht, die Gehorsam, wenigstens Vertrauen beanspruchen müssen. Nur wenn es Allgemeingültiges gibt, dann wird der idealtypische Schüler sich - allerdings wohl am ehesten - derjenigen Lehrperson anvertrauen, die für ihn selbst als eine Lernende erkennbar ist und die ihrerseits an der Sache sich bildet und nicht ihre eigene Subjektivität verbreitet. Der vorbildliche Führer ist diesem Gedanken entsprechend jemand, der bei aller ausgeprägten Eigenständigkeit (also Subjektivität) zugleich Objektivität verkörpert (Sachbezug, Sachlichkeit) und darin auf den Wegen des Erkundens wie Begegnens vorangeht.

sondern ein anderer für die inhaltliche Substanz dessen steht, worin seine eigenen Sinnbemühungen und seine Aussagen kreisen. Und wer nicht Christus, das Wort des Vaters, das nichts eigenes zu sagen hat, weil es nichts anderes als das lebendige Wort des Vaters ist, akzeptieren mag, der kann auf Sokrates schauen, der seinen Freunden zuruft: „Kümmert euch nicht um Sokrates, kümmert euch um die Wahrheit!“ Er selbst wollte nur dem Logos folgen, der sich in der Unterredung und bei der Beratschlagung als der Beste erweist. Heraklit spricht schon davon, dass nicht Vielwisserei lohne, sondern alles darauf ankomme, den Logos zu kennen, der allem zugrunde liegt und der alles durchwirkt. Zusammengefasst: Führen als sinnstiftende ist im Blick auf den inzwischen erarbeiteten Konnex („Auf den Weg bringen“) ein sinnvermittelnder Einsatz, das Ausrichten auf die eigene Ausrichtung an bestimmten überzeugenden und ausweisbaren Werten. Das führt gerade nicht zur Uniformierung der Geister. Da Sinn immer auch Eigensinn ist, begründet das gerade die Freiheit, die Pluriformität der Subjekte.⁴

Sinnstiftung als Sinnvermittlung gedacht, die der Vorangehende gleichsam „durchreicht“ bzw. die er wie ein Türöffner ausgreifend den Nachfolgenden erschließt, kann natürlich nur praktiziert werden können, wo kein geheimer Leitfadener Praxis die Rede vom Sinn sabotiert, wo mithin keine pragmatischen Widersprüche auftreten und wo also das Führungshandeln die Form und das Format hat, „dem Sinn“ zu entsprechen. Konkret: zeitgemäßes Führungshandeln muss den Menschen als Wesen ernst nehmen, das in Selbstbestimmung als Individuum noch weit mehr ist als wie Humankapital und irgendein berechenbarer Faktor im Arbeitsprozess.

Führungskräfte sollen nicht die Rolle eines Geistlichen, eines Spirituals oder eines philosophischen Seelsorgers übernehmen. Dennoch gibt es Suchbewegen in diese Richtung. Denn wenn ich recht sehe, geht nicht nur die Personalwirtschaft den Weg, Führungskräfte in erster Linie zum Coaching zu veranlassen. Die Personalentwicklung wird Chefsache und bleibt nicht länger ausgelagert, d.h. die Personalwirtschaft überlässt das Feld nicht länger den Psychologen, sondern übernimmt aus dem neuen Selbstverständnis der Führungsrolle selbst Verantwortung. Jedenfalls wird zunehmend deutlich, dass Führung vornehmlich Führung von Menschen in Beziehungsgefügen ist. Führung, die Mitarbeiter nicht zerbricht und – sie fragmentarisierend – nur deren Ressourcen im Visier hat, kann nicht von der geistig-seelischen Dimension des Sinn suchenden Wesens Mensch absehen. Der Lernort für Menschlichkeit ist stets dort, wo Menschen sich aufhalten und einander begegnen. Und wo sind sie mehr in einem den persönlichen Kleinraum überschreitenden offenen Feld zugange als im Arbeitsleben? Die vom Arbeitsleben ausgeschlossenen Menschen müssen ihr Lernziel Menschlichkeit im Erwerb der Mußefähigkeit sehen, die Arbeitenden aber auch im kollegialen Miteinander eines Unternehmens oder einer Organisation. Dort, wo man sich aufhält, bildet sich das Ethos aus! Denn Ethos stammt als ge-„wohn“-heitsmäßiges Tun vom sich Einhausen in „Sitten“ am gemeinsamen „Wohn“-„Sitz“.

⁴ Natürlich kann es heute nicht mehr schlicht um einen allgemeinverbindlichen Sinn gehen, sondern darum, den Sinn für Sinn wach zu halten und seiner Wahrnehmung oder Verwirklichung nicht unnötige Schranken zu setzen.

Nun möchte ich nach diesen eher prinzipiellen Überlegungen, die doch nur Andeutungen bleiben mussten, noch sagen, was vorderhand noch zum Sinndefizit heute beigetragen hat und weiterhin - die Lage verschärfend - beiträgt:

- Erstens ist – allgemein gesagt - die Rechtfertigung des Lebens fraglich geworden, weil traditionelle Antworten längst nicht mehr alle zusammen tragen. Das ist Folge des Traditionsabbruchs im Zug der Aufklärung und ist unwiderruflich ein Preis der Moderne.
- Die Moderne ist auch bestimmt vom Kausalitätsdenken, das allein keinen Sinn verbürgt. Es handelt sich um eine Objektivitätsfalle, die das naturwissenschaftliche Denken aufgestellt hat. Sinn ist immer auch subjektgebunden. Dramatisch genug, dass inzwischen nicht wenige fragen, ob es überhaupt sinnvoll sei, eine Sinnfrage (mit Bezug auf „den“ Sinn) zu stellen.
- Die Vielzahl der (neuen) Antwortversuche verschärft inflationistisch die Sinnkrise (zu viel Un-Sinn) und mündet in eine Gemengelage von Skeptizismus, Relativismus und Nihilismus.
- Mit dem Ausfall des Glaubens an Wahrheit erodieren auch die Werte und lösen sich Wertbindungen auf, selbst wenn sie von der Vernunft und nicht nur aus traditionellen Quellen gerechtfertigt werden können. Die Vernunft selbst ist als das Maßgebliche fraglich geworden.
- Die Moderne überfordert vielfach die zu Einzelnen gewordenen Menschen. Erfahrungen des Scheiterns und Mislingens, des Unglücks und Wirklichkeitsverlustes werden Ansatzpunkte existentieller Bedrängnis, die die Sinnfrage wecken. "Leben, das Sinn hätte, fragte nicht danach."
- Der materielle Wohlstand überwindet nur die Mittelkrisen: die Sinnkrise bricht nun erst recht mit voller Vehemenz und unübersehbar (unverdrängbar) auf.
- Die Wissensgesellschaft entbehrt als solche der Gewissheiten und der Weisheit.
- Im Unterschied zum Tier sagt dem Menschen kein Instinkt, was er tun muss; und im Gegensatz zu früheren Zeiten sagt ihm keine Tradition mehr, was er tun soll. Nun scheint er auch nicht mehr recht zu wissen, was er eigentlich will. Dem Wollen fehlt ein Ziel, ein Wozu.

In dieser Situation wird die Auflösung aller Wertebindungen begünstigt. Rettet uns ein Sinn? Einerlei ob Sinn oder Wertebindung, es braucht eine kulturelle Bindekraft, die die Dynamik der Eigenlogik der Sachbereiche kompensieren kann. Schon längst ist das Subsystem Wirtschaft zum Band um alle Teilbereiche avanciert. Zuletzt zählt immer, „was unten rechts steht“ bzw. wird nur für machbar erachtet, wofür Geldmittel bereitgestellt werden können. Der Kapitalismus ist die Religion des 20. Jahrhunderts und Geld deren Allerheiligstes. Das eigentlich Religiöse, die „Altreligion“ und das Moralische wurden in die private Sphäre der bloßen „Subkulturen“ abgedrängt. Der Mensch wird zerrieben. Sachzwänge, allen voran ökonomische, nehmen dem Subjekt, das ohnehin subjektmüde und seiner Freiheit (und Verantwortung) überdrüssig geworden ist, das Heft des Handelns aus der Hand.

Schon früh, als nach der Aufklärung, die noch den Staat auf den Thron setzen wollte und die Vernunft zur Gottheit erklärt hatte, die industrielle Revolution, die unheilige Trias von Wissenschaft, Technik und Wirtschaft zur alles bestimmenden Wirksamkeit kam, schon früh also nahmen sich die Philosophen der Sinnfrage an. Sinn ist aber nie ein religiöser Begriff gewesen und kann kein adäquater Ersatzbegriff für ursprünglich religiöse Kategorien wie z.B. Heil oder Erlösung sein. In der religiösen Bindung (Glaube, Liebe, Hoffnung) ist Sinn implizit gegeben. Insofern konnte Wittgenstein behaupten: „Der Sinn der Welt muss außerhalb ihrer liegen.“ Und: „An einen Gott glauben heißt die Frage nach dem Sinn des Lebens verstehen.“

Unter den vier Hauptformen, wie man auf die Sinnkrise reagieren oder sich zu ihr verhalten kann, nämlich Verdrängung (a), Zynismus (b), Verzweiflung (c) und Sinnstiftung (d), kommt nur die letzte Form ernsthaft in Betracht, wo Menschen führen bedeutet, ihnen auch eine Zukunft offen zu halten.

Nur zur Erläuterung kurze Hinweise auf (a) bis (c)

- (a) Verdrängung bedeutet Flucht in den Konformismus und Konsumismus und in das "Funktionieren".
- (b) Zynismus bedeutet, zu leben "als ob" Sinn sei - mithilfe der Unterdrückung der eigenen Leidensfähigkeit mit der Folge, verantwortungslos Unverantwortbares zu tun und Unverantwortliches zu verantworten. Im gleichen Umfang wird die Leidensfähigkeit anderer ignoriert und wird ihnen Leid zugefügt.
- (c) Verzweiflung entsteht, wenn die Unterdrückung der Leidensfähigkeit nicht mehr gelingt. Der Anlass (des Ausbruchs) der Verzweiflung ist zu unterscheiden vom Grund: Unfähigkeit zum wahren Selbstsein.

Sinnstiftung oder Sinngebung korreliert mit der Kraft zu leben, bedeutet geistig-seelische Gesundheit. Gesundheit ist kein Zustand, sondern die Fähigkeit, mit Stressoren und „Krankmachern“ - sie bewältigend - umzugehen. Im Lebenssinn äußert sich Lebenskraft, die auch dem Tod zu trotzen vermag... Ohne Liebe zum Leben und zum Lebendigen gibt es keinen Sinn. Sinn ist nur vereinbar mit dem von Erich Fromm so schön dargestellten Orientierung am Sein anstatt am Haben. Psychoanalyse und kritische Gesellschaftstheorie haben stets aufgezeigt, wie der Mensch beschädigt wird durch unsere Lebensformen in der westlichen Zivilisation. Krieg, Totalitarismus, ökologische Katastrophenszenarien aber scheinen noch immer nicht ausreichend Nachdenklichkeit auszulösen. Allerdings – es wäre dies alles zu Erkenntnis gar nicht nötig, wäre nur die Liebe ein gültiger Maßstab für uns. Die intensivste Erfahrung des Lebens geschieht in der Liebe. Diese aber ist paradox, insofern sich der Liebende aufgefordert sieht, sich in Selbsthingabe zu lassen. Liebesfähigkeit zeigt sich so als Fähigkeit zur Selbsthingabe und zum Dienst (Dienen). Die Bewegung zum Du hat die Struktur des Dienens: Sich dem Anspruch entsprechend in Bewegung setzen... - Nur wer liebt (bejahen kann) und geliebt wird (bejaht wird), steht jenseits der Sinnproblematik. (Großes JA = Sinn.) Die tiefste Sinnlosigkeit erfährt man umgekehrt beim Zerschlagen

der Liebe und in Verneinung/Vernichtung. Kultur des Todes bedeutet somit viel mehr als eine Kultur, in der man mit Sorge sieht, dass am Beginn und Ende des Lebens Nützlichkeits-erwägungen und Machbarkeitsvorstellungen Platz greifen.

Im Blick auf die hier verhandelte Sache ist der Sinn dieses allgemeinen Hinweises, dass, wer inhaltlich auf die These eingeht, das Führen Sinn stiften heißt, auch – ganz unsentimental - von der Liebe, der unteilbaren Liebe sprechen muss. (Die Liebe ist insofern unteilbar, weil sie als Akt [nicht als Gefühl] zu verstehen ist und dem eigenen Selbst zusammen mit allem Liebenswerten, also den Mitlebenden zuvörderst, zugleich gilt.) Auch wenn sich Liebe im Verhältnis zum Du außer oder zum absoluten Du in mir zuhächst bei sich „weiß“, beginnt sie, wie Aristoteles sagt, sich im Selbstverhältnis zu bewähren, das alle übrigen Lebensverhältnisse „vorstrukturiert“.

Daher gilt: Die Selbstannahme und die angemessene Selbstliebe ist die Basis der Selbstführung und diese wiederum ist die Voraussetzung für den adäquaten Weltbezug und auch die Beziehung zu den Mitmenschen im Mit-Sein⁵. Liebe ist Selbstzweck wie andere Absoluta auch, etwa das Schöne, das Wahre, das Gute, das Glück, der Friede – „Lebensqualitäten Gottes“, wie die Theologie das nennt.

Doch wie schon gesagt, Vorgesetzte in Wirtschaft und Verwaltung, Unternehmer oder Manager wären überfordert, sollten sie diejenigen sein, die mit ihrem Führungshandeln an den Letztsinn anzuschließen hätten. Es ist hier nur zu fordern, dass ihre Zielsetzungen und ihre Maßnahmen in Art und Form mit den zuletzt formulierten Sinnkategorien oder absoluten Qualitäten zumindest nicht im Widerstreit stehen. „Das Gute, dieser Satz steht fest, ist stets das Böse, das man lässt.“ (Wilhelm Busch).

⁵ Führen heißt immer zuerst, sich selber führen können (– Selbstbildung, Selbsterkenntnis, „Selbstmanagement“). Entscheidend ist der Charakter, menschliche Reife, erwachsen, emotional ausgeglichen sein, nüchtern, sachlich, objektiv, realistisch, ohne „subjektive Bedürftigkeiten“, aufrichtig, aufgerichtet. Dieser Selbstbezug ist durchaus ein Egoismus, ein „gesunder“ Egoismus (des Akkusativs), dem eine zweite Art von Egoismus gegenübersteht, der rücksichtslose Egoismus der Ausbeutung von anderen und nicht ein dienender der Selbstentwicklung. Der rücksichtslose Egoismus orientiert sich an dem Dativ-Lebensprinzip des Peer Gynt: „Ich lebe mir selbst und stelle möglichst viele Menschen zwecks Ausbeutung in meinen Dienst.“ Je höher ein solcher Mensch in einer Hierarchie aufsteigt, desto mehr ist er davon überzeugt, dass die anderen ihm zu Diensten sein müssten. Ganz anders der am Akkusativ orientierte „Ich lebe mich selbst“, jener Individualismus des „Sei du selbst!“, des „Entwickle dich selbst!“, des „Werde, was du bist!“, der auf Selbstführung zielt - und zwar zunächst einmal als Selbstzweck. Je höher ein Mensch seine Fähigkeiten der Selbstführung entwickelt hat, desto mehr wird er gefragt werden, Aufgaben zu übernehmen, insbesondere auch Führungsaufgaben. Die als Selbstzweck begonnene Kunst der Selbstführung wird damit später Mittel zum Zweck. Es ist ein Teil dieser Selbstführung, sich in den Dienst nehmen zu lassen, sich An-Sprüchen zu stellen. Das hat Hermann Hesse im Glasperlenspiel und seinen Vorstufen variiert: „Was lange leben will, muss dienen. Was aber herrschen will, das lebt nicht lange.“

Sicherlich handelt es sich hier auch um Menschen, die sich selber führen lassen können, wie ja auch der oft ein großer Lehrer ist, der selbst Lernender zu sein versteht. Auch in den östlichen Traditionen ist diese Ansicht stark verankert: Wer andere besiegt, ist stark, wer sich selbst besiegt, hat Macht. Der Preis der Größe heißt Verantwortung. Wahre Macht hat nur, wer sich aus sich nichts macht. Wer statt zu gebieten etwas zu bieten hat. Solche Menschen erwerben sich ein Ansehen, sie werden „erwählt“ von denen, die sich von ihnen führen lassen wollen. (Allerdings ist der Satz, „Wer geführt wird wählt, von wem“ sehr problematisch!)

Wer führt, weil er/sie jemand ist und etwas beizutragen vermag und durch Ansehen „Folgende“ findet, verbindet wohl auch Selbstachtung mit der Achtung anderer und kann mit „Würde“ etwas anfangen. Würde verträgt sich mit dem Scheiternkönnen, einer spezifischen Kunst des Menschseins, die eher Lebenskonnenschaft denn Lebenskunst heißen sollte.

III. Führen unter Maßgabe des „Sinns“ beruht auf der „Macht“ des Sinns, sie herrscht als Gesetz der Vernunft und beansprucht die Freiheit aller

Aber damit ist die Schatzkiste der Philosophie noch längst nicht geplündert. Wenn wir nun auf die Praxis hin fragen: Gibt es denn bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten und Haltungen, die Menschen in Führungsverantwortung benötigen, sofern es beim Führen auch um Sinnstiftung geht? – dann kommen erneut prinzipielle Aspekte ins Spiel, die längst das Interesse der Philosophie beansprucht haben, wodurch manches aus dem philosophischen Diskurs einer Betrachtung für die zunächst an der Praxis Interessierten Wert ist.

Wer Führungsverantwortung trägt, kommt nicht darum herum, bewusst mit Macht umzugehen. Denn Führen hat mit dem Leiten und dem „Regieren“ zu tun. Es ist, wie **Thomas von Aquin** in seinem Fürstenspiegel für den König von Zypern schreibt, notwendig, dass Menschen, die in Gemeinschaft handeln, von jemand geleitet werden. Gemeinschaft besteht aus Gliedern und dazu gehört auch die führende Leitung. Gewöhnlich versteht man nun unter der Führungsstärke Macht im Sinne Max Webers, wonach so Einfluss auf andere genommen wird, dass sie eigenen Zielen dienen. Wer Macht hat, kann äußerstenfalls auch Sanktionen verhängen oder andere Mittel wählen, die die Freiheit derer beleidigt, auf deren Mitarbeit die Einflussnahme abzielt.

Aber eine weitergehende denkerische Analyse unterscheidet Macht von allen „gewalttätigen“ Weisen der Beeinflussung. Schon aus Erfahrung können wir wissen, dass Gewalt früher oder später an sich selbst zerbricht, dass ungesetzliche oder unaufgeklärte Herrschaft Partnerschaft verhindert und dass Führung sich nicht im Befehlen erschöpfen kann. Gewalt ist Folge der Ohnmacht. Daher gehört in den „internen Bereich“ der Reflexion von Führungsverantwortung das Thema Macht und Autorität und die Entwicklung eines Sinnes für das Freiheitliche im öffentlichen Raum, das im weitesten Sinne das „Politische“ ist (vgl. die Arbeiten von Hannah Arendt).

Wenn nun die Vokabeln Sinn und Führen („Praxis“ im ausgezeichneten Wortsinn) miteinander verbunden werden, erinnert sich zumindest der Philosoph an eine Spannung, die in der Andersartigkeit von Denken und Handeln liegt. Oben erinnerte ich schon an die Auffassung Platons, Philosophen sollten Führungspersonen sein, und wenn das nicht möglich sei, so sollten wenigstens alle Verantwortlichen philosophieren. Dieser Ordnung ist selbst noch Thomas verpflichtet, der dem König allerdings Priester voranstellt, weil im christlichen Horizont die natürliche Zielsetzung „Glück“ noch überboten wird durch das übernatürliche Geschenk des Heils, das Gott selbst ist. (Die Natur werde durch die Gnade nicht durchkreuzt, sondern unbeschadet ihrer Integrität „vollendet“.) Der Regent muss am meisten das Gemeinwohl im Auge behalten und das bedeutet es, „weise“ zu regieren.

In klassischer Weise sprach Goethe die Tatsache aus, dass Denken und Handeln zwei unterschiedlichen Sphären angehören: „Der Sinn erweitert, aber lähmt; die Tat belebt, aber beschränkt“. – Wer zu viel Komplexität berücksichtigt, droht im Bedenken zu verharren. Entscheiden heißt auch Ausscheiden, Abscheiden und Ausschließen (excludere – als exklusiv in doppelter Bedeutung machen: Hervorheben durch Ausschluss). Der einmal gemachte Anfang bringt auf einen Weg, der gleichsam immer mehr zu einem festen Geleise wird. Und so beschränkt dann die Tat den Täter. Wer viel handelt, verstrickt sich zusehends in Handlungsmuster, die ihn binden. Ein Sachzwang jagt den anderen. Nichts für Hamlet-Naturen.

Vielleicht, so meint Heidegger in den berühmten Vorträgen zur Frage, was Denken heißt, - vielleicht hat man bisher zu viel gehandelt und zu wenig gedacht. Jedenfalls: auch Heidegger betont den Gegensatz von Denken und Handeln, den Unterschied von Sinn und Werk, jedenfalls den Abstand von Besinnung und Bewirken. Der Gang unseres Kulturkreises habe jene bedenkliche Weltlage hervorgebracht, weil letztlich noch nicht gedacht, nicht zureichend gedacht wird. Mit noch hektischerem Handeln würde daher das Bedenkliche der Lage nur gesteigert werden. Es gilt, wenigstens gedanklich aus dem Steigerungsspiel auszusteigen, es zu unterbrechen und sich zu sammeln.

Schließlich: selbst im fernen und vergangenen China finden sich große Autoritäten, die das Zusammenspiel von Führungspersonen und unabhängigen Beratern empfehlen. Einer der Größten unter den Weisen war Konfuzi: „Die Berater eines großen Führers sollten kalt sein wie Eis, der Führer selbst hingegen Feuer haben, einen Funken göttlichen Wahnsinns.“ In unsere Situation übertragen: begeisterungsfähig zu sein.

Kurz: Führungsverantwortung zu reflektieren ist etwas anderes als Führungsverantwortung zu übernehmen und sich im Hinblick auf Sachaufgaben, vor allem aber im Gegenüber zu Mitarbeitern einzubringen. Überzeugende Führung, gewinnende Einflussnahme auf Mitarbeiter bedarf der Glut einer befeuernden Person, weil sie nur so, anstatt bloß die Köpfe, auch die Herzen erreicht. Hingegen ist zur Reflexion des Führens ein klarer und kühler Kopf vonnöten. Dabei kann auch der Rückgang auf den reichen Schatz der Tradition mit ihren Bildungsgütern helfen. Denn Bildungswissen - im Unterschied zum instrumentellen Herrschaftswissen - macht souverän und gelassen, bedeutet Wissen um Sinn.

Der Rückgriff auf unsere geistige Tradition und deren weisheitliche Quellen ist kein Allheilmittel, zumal heute nicht. Allerdings kann man Ungleichzeitiges „produktiv machen“. Die inzwischen schick gewordene Suche nach verschütteten Quellen der Weisheit in der Vergangenheit kann wohl kaum zu einer schlagartigen Änderung der Denkgewohnheiten in unserer Gesellschaft führen. Das wäre auch zu viel verlangt. Gewohnheiten brauchen lange Zeit, sowohl in der Einübung wie in der Abgewöhnung. Nicht zuletzt kann während des Umdenkens und Umlernens

auch nicht die Zeit angehalten werden. Wie stellt man es aber an, das Schiff auf hoher See zu reparieren oder das Rad bei voller Fahrt zu wechseln?

Der 2005 wieder mehr in Erinnerung gebrachte, geehrte und sogar gefeierte **Schiller** hat dazu einen großartigen Plan ins Spiel gebracht. Man muss seine Worte, die ursprünglich einem Fürsten gelten, lediglich auf Führungsverantwortliche im allgemeinen beziehen. Schiller spricht über Changemanagement, wenn er vom erforderlichen Übergang vom Naturstaat, der auf Machtverhältnissen ruht, zum Vernunftstaat spricht, der auf die Teilhabe der Individuen zielt. Im Schillerjahr und im Geiste Schillers hat Reinhard Sprenger, ich vermute allerdings unabsichtlich, ein passendes Buch vorgelegt. Es heißt: „Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen.“ Er vergleicht das egalisierende und das individualisierende Unternehmen. Mit dem erstgenannten wird die Krise beim Namen genannt. Ganz im Sinne Schillers formuliert er: Individualität ist die Ursache der Krise und zugleich ihre Lösung.

Hören wir aber nun statt Sprenger den weitaus deutlicheren Schiller: „Menschen sind heute nur noch Bruchstücke, so dass man von Individuum zu Individuum herumfragen muss, um die Totalität der Gattung zusammenzulesen. Bei uns, möchte man fast versucht werden zu behaupten, äußern sich die Gemütskräfte auch in der Erfahrung so getrennt, wie der Psychologe sie in der Vorstellung scheidet, und wir sehen nicht bloß einzelne Subjekte, sondern ganze Klassen von Menschen nur einen Teil ihrer Anlagen entfalten, während dass die übrigen, wie bei verkrüppelten Gewächsen, kaum mit matter Spur angedeutet sind.“ Die Atomisierung beschleunigt die Individualisierung – dabei droht alles auseinander zu fallen. Und doch kann man hinter die Rechte der Person nicht mehr zurück. Individualität und die Freiheit des Individuums ist Verpflichtung und Aufgabe in einem. Schillers Gedanken sind unglaublich aktuell....

Freiheit ist vielleicht das Wort, das unserem Wirken am meisten vorausleuchtet. Sinn kann nicht unabhängig von Freiheit gedacht werden. Freiheit ist ein zentrales Stichwort auch für Führung, die Intersubjektivität ernst nimmt. Freiheit, so weiß Romano Guardini von **Augustinus** her, ist Anfangsmacht. Was hat dies für Führung als Sinnstiftung zu bedeuten? Und was ergibt sich daraus für das Verständnis von Macht?

Das Lateinische Wort für Anfang heißt Initiative. Berühmt geworden ist der Satz des Augustinus: Ut initium ergo ut esset, creatus est homo (ante quem nullum fuit): Damit ein Anfang(en) sei, ist der Mensch geschaffen. Der Mensch selber ist als Mensch Initiative, ein Anfänger seinem Wesen nach. Bevor ein Mensch Anfänge macht, ist er da als ein Anfang. Was heißt aber Anfang genauer? Vor allem, dass der Mensch ein einzigartiges Wesen ist, der Aufgang einer neuen einmaligen Welt, eine aus nichts abzuleitende Neuheit und ein Individuum. Weil er einzigartig ist, ist sein Tun und Dasein immer anfänglich. Noch der beharrlichste Wiederholer, das hartgesottenste Gewohnheitstier, der unbeweglichste Routinier ist dem Schicksal, ein einsamer Erstling zu sein, unwiderruflich verfallen. Er hinterlässt nur seine ihm eigene Spur, die in jedem

Fall ein Weltnovum darstellt. In immer neuen Anläufen fließt Freiheit durch die Initiative namens Mensch in die Welt hinein und erneuert sie. Jeder, der unter die Menschen kommt und Platz nimmt in der Menschwelt, kann sich in den Ablauf der Prozesse einschalten. Jederzeit kann eine Initiative gestartet werden.

Zugleich muss sich jeder Initiator darüber im Klaren sein, dass er, selbst wenn er andere Menschen für sein Projekt gewinnt, keine Gewissheit über den Ausgang haben kann. Im Handeln kreuzen sich die Wege von Ich und Du. Führen heißt demnach zuerst einmal die Initiative ergreifen. Zum anderen aber auch, Gefolgsleute, eine Mannschaft anzuführen. Macht besteht in der Fähigkeit, die eigene Initiative mithilfe anderer Menschen zu organisieren. Doch anders als beim Herstellen von Gütern oder Schaffen von Werken wirkt dabei nicht das Subjekt auf eine Materie, auf ein Objekt ein. Vielmehr kommen hier Freiheit und Freiheit zusammen, trifft Freiheit auf Freiheit, versucht Freiheit, Freiheit zu gewinnen. - Zum besseren Verständnis dieser „Sprachregelung“: Mit Freiheit ist jeweils der Mensch als Subjekt gemeint, vorrangig unter dem Gesichtspunkt gesehen, dass er ein Freiheitswesen ist. Wenn also gesagt wird, dass in der Menschenwelt stets Freiheit Freiheit begegnet, dann bedeutet dies, dass Menschen sich in dieser Begegnung bewusst sein müssen, dass sie Subjekte sind, für die es sich verbietet, den anderen zum Mittel zu machen.

In den Freiheitsbegegnungen entstehen unabsehbare Geschichten, die sich schließlich zu immer größeren Geschichten, ja zuletzt zur Universalgeschichte verweben. Angesichts der Freiheit als Wesensmerkmal einer Person ist es geradezu nationalsozialistische Manier, vom „Humankapital“ zu sprechen. Wer Personen als Kostenfaktoren berechnet, verdient nicht Mensch zu heißen, wie es in Mozarts Zauberflöte Sarastro sagt.

Mit Menschen sich etwas vornehmen, heißt Planen mit der Freiheit. Wegen der Freiheit bietet gerade der Plan dem Zufall die größte Angriffsfläche. Freiheit ist in den Folgen unabsehbar, aber es gibt die Chance, das Chaos in Ordnung zu bringen und die Ordnung zu stabilisieren. Der gangbare Weg ist die Liebe und ihr werben. Freiheit adressiert die Freiheit des anderen, dessen freie Zustimmung. Die Form ist die Bitte, nicht der Befehl, und der Beweggrund vernünftiger Mitarbeiter sind die besseren Argumente und die Attraktivität der Ziele, nicht zuletzt der Charme der Vermittler. Gewiss gibt es auch (in den etwas schlichteren Mitarbeitern) Grund genug, autoritär Gefolgschaft zu fordern, das heißt, Entscheidungen zu treffen und es nicht dem Raisonement der Mitarbeiter zu überlassen, was sie davon in die Tat umsetzen wollen. Aber auf Dauer kann niemand führen, dem keiner freiwillig folgen will. Man bleibt dann vielleicht Vorgesetzter, ist aber ohne Führungskraft.

Führen und Anfangen sind im Griechischen ein Wort. Im Griechischen heißt Anfang Arche mit dem Begriffsumfang „Anfang, Beginn, Ursprung, Herrschaft, Amt, Initiative, Führung, Erstes“, „der Erste sein, voran sein, anführen, zum ersten Mal tun“, auch: „das Kommando führen“ oder „ins

Werk setzen (vgl. Architektos), „Gründer sein“ - (archaios: uranfänglich, archikos: fürstlich, maßgeblich) – vgl. etwa Arzt (archiatros) oder „Erz-...“ oder Hierarchie oder auch Archetyp.

Warum sagt eigentlich das Sprichwort, aller Anfang sei schwer? Offenbar hat das Anfangen eine lichte und eine dunkle Seite. Es wohnt dem Anfangen keineswegs nur ein Zauber inne, er ist vielmehr auch schwer. Das erschließt sich schon aus der Wortbedeutung: Das alte „anfahen“ bedeutet: etwas anpacken, sinnverwandt mit „anheben“. Darin ist die Anstrengung mitgedacht. Wer etwas anfängt, bewegt etwas aus der Schwere einer Ruhelage. Impulsgeber schieben etwas an, bringen aus ihrer Bewegtheit etwas anderes in Bewegung.

Wie viel hängt nun vom rechten Anfang ab! Erst wenn der Anfang gemacht ist, läuft die Sache an. Man muss sich entscheiden und entschließt sich im Entschluss des Uranfangs. So tritt zunächst das Nicht-Sichtbare in das Offene hinein. Wer A sagt, muss auch B sagen, heißt es sprichwörtlich. Nach dem Entschluss, überhaupt zu beginnen, muss zugleich über das Wie entschieden werden. Denn ein Zurück gibt es oft nicht mehr, denn ist die Weiche einmal so oder anders gestellt, geht es unweigerlich in eine bestimmte Richtung. Aus dem ersten Schritt entwickelt sich zwangsläufig der zweite und so fort. Es gibt Menschen, die deswegen beim Anfangen verharren, damit sie sich die Niederlage eines kläglichen Endes ersparen. Wer sich mit seiner Entschiedenheit festlegt, hat zwangsläufig alle übrigen Möglichkeiten ausgeschlossen. Wenn „anfängen“ heißt, etwas anpacken und anheben, anfassen und aufgreifen, dann bedeutet dies zugleich, anderes als das Herausgegriffene liegen zu lassen. Was man anfängt, ist daher exklusiv in des Wortes doppelter Bedeutung von Hervorhebung und Ausschließung. Das kann bedrückend auf den Anfänger wirken.

Zur Größe des Menschen gehört die Fähigkeit, sich zu besinnen und zu bereuen. Nicht nur andere, ich selber kann meine Wege kreuzen. Ich kann Stellung nehmen zur eigenen Initiative: abbrechen, umkehren, aufhören. - Das Wort aufhören übrigens ist ein sehr beredtes Wort. Oft fängt alles mit dem Hören, dem Ruf, der Berufung an, was zuletzt aufhört. Die besten Anfänge sind Anfänge, die Antwort sind, Antwort auf einen Anruf hin. Ein Wort ergeht, dem entsprochen werden soll. Immer liegt ein Antworten der Verantwortung zugrunde – und der Antwort muss ein Anspruch, ein Ruf vorausgegangen sein. Anspruch und Entsprechung charakterisiert unser Dasein. **Ansprechbarkeit ist eine besondere Tugend der Führungspersönlichkeit.** Menschsein überhaupt besteht in der Ansprechbarkeit. Nun, die wohl am meisten ansprechende Form der Führung ist die, bei der sich die Führungspersönlichkeit selber einem hohen Anspruch, einem Sinn verpflichtet weiß. Ich meine damit nicht, anspruchsvoll gegenüber sich selber sein, zuerst das Gebotene tun, Vorbild sein usw. Auch das mag wichtig sein, aber ich meine hier die Höhe des vernommenen Anspruchs. Ich meine die Werte, von denen man sich beanspruchen lässt!

Wo der Anfangsschwung sich an den Realitäten zu brechen beginnt, wird gewöhnlich auf dreifache Weise nach einem Ausweg gesucht. Zwei Weisen führen in die Irre, sie beide stellen

misslingende Formen der Entwicklung dar. (1) Das erste Misslingen: Statt sich zu korrigieren, hält man an den alten Idealen fest und wird doktrinär. Die Wirklichkeit muss dann ständig kritisiert werden. Diese unverstandenen Fundamentalisten kommen sich selber meistens besonders tugendhaft vor. Sie halten für Größe, was auf die Rechnung ihres Unverstands geht. Mit ihren Tugenden teilen sie unbarmherzig Ohrfeigen aus. Die einfachsten Regeln der Höflichkeit meinen sie mit ihrer Rechthaberei verletzen zu dürfen. (2) Die zweite Form des Misslingens führt in die umgekehrte Richtung. Diesen Weg gehen die Angepassten, die vor dem Gegebenen kapitulieren. Es sind Leute, die meinen, mit beiden Beinen im Leben zu stehen, in Wahrheit aber mit einem bereits im Grab stehen. Es sind solche, von denen Seneca sagte, sie hätten noch gar nicht wirklich zu leben begonnen. Sie beugen sich vermeintlichen Sachzwängen und richten sich aus an dem, was kurzfristig Erfolg verspricht. Diese Modernisierer sind Untertanen von Zahlen, etwa dem Aktienkurs. (3) Der dritte und allein gangbare Weg versteht Realismus weder als Verteidigung des einst Bewährten noch als Anpassung, sondern als die schwierige Aufgabe, dem Richtigen im Falschen, im Falsch gewordenen und immer Unübersichtlicheren mehr Raum zu schaffen. Das braucht viel Kraft.

Auch auf den Begriff „Kraft“ lohnt ebenfalls ein kurzer Blick, sprechen wir doch oft genug von Führungs-„kräften“. Da zeigt sich nochmals, in welcher Form das Bewegen zum Führen gehört. Es besteht im Tragen und wirkt fort im Übertragen der eigenen Kraft. Anstoß und Impuls heben an und heben hoch. Als Lastenträger in ein Joch eingespannt sein, ist keine vergnügliche Tätigkeit. Führung ist Kärner-Dienst. - Gerne führen lässt man sich nur von Menschen, die sichtlich zu dienen verstehen. Man könnte an das Zugpferd oder den Packesel denken. Das Bild vom Zugpferd soll jedoch nicht die Vorstellung befördern, dass bei der Führung gezogen oder geschoben wird. Führung liegt „unter“ der Mitarbeiterleistung wie der Wurzelgrund und der Boden, strahlt aber auch „über“ der Mitarbeiterleistung wie die Energie spendende Sonne. Führung, um es ganz pathetisch zu sagen, ist wie der Geist, wie die belebende Atemluft. Führungskräfte kräftigen aber nicht nur. Sie koordinieren auch die vorhandenen Kräfte der Mitarbeiter. Sie führen ja Menschen. Und da diese ent-sprechende Wesen sind, führen sie Gespräche, beginnen mit der An-sprache, erlauben Ant-Wort, wissen einzugehen auf Wider-Worte. Das kräftigt sie selber. Den Meister machen bekanntlich die Jünger.

Führung hat so lange Bestand, wie sie auf Gefolgschaft zählen kann. Führung ist Interaktion auf Zeit, sie ereignet sich. Hannah Arendt hat in ihren Analysen immer wieder das Phänomen „Macht“ in dieser Hinsicht bedacht. Freiheit bindet Hannah Arendt an „Ursprung“ und „Urteil“. Dabei hilft ihr die griechische und lateinische Sprache: Die Freiheit, die hier gemeint ist, ist nicht die Willensfreiheit oder Wahlfreiheit, nicht das „Ich will“ oder die Gedankenfreiheit des „Ich denke“, sondern jene Freiheit, in der etwas im Handeln hervorgebracht wird. Wollen und Tun sind hierbei dasselbe. Handeln ist nicht zuerst Ausdruck des Willens, sondern Aufgang dialogischer Interaktion: solange man handelt, ist man frei.

Zwei Worte stehen in den alten Sprachen für Handeln zur Verfügung:

1. das uns nun schon bekannte *archein*: anfangen, führen, herrschen (lat.: *agere*: etwas in Bewegung setzen) – daher: *archontes* (Anfänger sind nicht die wenig Geübten, sondern die Initiatoren und Unternehmer).
2. jenes Verb, das sich im Hinblick auf unser Reden vom Handeln allgemein durchgesetzt hat und wovon sich nun Praxis ableitet, nämlich *pratein*: etwas durchführen und vollbringen (lat.: *gerere*: tragendes und ertragendes, ertragreiches Weiterführen.)

In beiden Fällen fängt das Handeln damit an, dass ein Anfang gesetzt wird. Dieses Handeln ist vor allem Sprechen – ein Sprechen, das auch gehört werden muss (etwa im freiwilligen Gehorsam dessen, der sich bewegen lässt von einer Initiative). Das Anfangen fällt mit dem Andere-Anführen zusammen, denn nur mithilfe der anderen kann der Anfangende etwas vollbringen. Wo die Zustimmung verweigert wird, einer Initiative zu folgen und das Gehorchen zum erzwungenen Müssen wird, sprechen wir von Gewalt. Die Macht, mit anderen wirken zu können, gewinnt ein Initiator, wenn es ihm gelingt, anfangend als Anführer andere Menschen „hinter sich“ zu bringen. Aus solcher Macht, die genauso gut Ermächtigung ist, erwachsen Möglichkeiten zum öffentlichen Wirken. Übrigens: Mögen und machen sind sprachlich verwandt. Macht kommt nicht von machen, sondern von mögen! Und nochmals der Fingerzeig der Sprache: Das Ende des Handelns nennen wir „aufhören“. Einer, auf den keiner mehr hört, dem niemand angehören will, verliert die Initiative. Politik ist Kunst des Anfangens und Kunst des Führens und damit Kunst des Ermöglichens!

Der hauptsächliche Unterschied von *archein* und *pratein* liegt nun in der Gewichtung, nämlich einmal im Hinweis auf das Beginnen und andererseits im Hinblick auf das Vollenden. Da wir, weit mehr als die Griechen, ergebnisorientiert denken, hat sich bei uns auf dem Weg über die „praktischen“ Römer Praxis als Wort für Handeln insgesamt durchgesetzt. Handeln ist nun aber im Unterschied zum Arbeiten (das der Überwindung der Mittelkrisen dient) und dem Herstellen (als Subjekt – Objekt – Relation, die unser gemeinsames Welt-Verhältnis betrifft) eine Beziehung von Subjekt und Subjekt. Aus der Subjektivität, die hier im Spiel ist, bezieht Handeln seine Selbstzwecklichkeit, jedenfalls Selbstzwecklichkeit in dem Sinn, dass hier sich Menschen als Mitmenschen in Ebenbürtigkeit begegnen. Ihre Relationen müssen rechtliche sein; wenigstens – denn natürlich können sie durch liebende überboten werden. Gute Führung hat Interesse an guten Gesetzen! Gute Führung ist interessiert an Mitarbeiter-Rechten! Umgekehrt darf erwartet werden, dass sich Mitarbeiter in deren Grenzen bewegen und damit die damit verbundenen Pflichten anerkennen und ausüben.

IV. Führung unter der Maßgabe von Sinn braucht Menschen mit Sinn für Sinn

Führungsverantwortliche, die Sinn sollen „stiften“ können, müssen gebildete Menschen sein, Meister („ihres Faches“, wobei mit „Fach“ hier auch das Menschsein selbst gemeint ist). Der

„Meister“ als eine Persönlichkeit in Führungsverantwortung würde Ersatzformen wie z.B. großartige Führungsgrundsätze entbehrlich machen... - Wo Techniken Konjunktur haben, führt die Krise die Feder. Aber auch: Glückliche das Unternehmen, das keine Helden braucht. In jedem Fall ist der von mir vertretene Ansatz, Führung als Interaktion zu denken, welche Menschen im Miteinander auf Sinn verpflichtet, an Qualitäten der Menschen interessiert, sowohl an ihrem „Sein“ als an ihren Fertigkeiten. Doch vorrangig ist dabei das „Sein“, der **Charakter**. Moderne Menschen sind eher interessiert an der rechtmäßigen Handlung, die, wie immer subjektiv begründet, dienlich sein soll. Früher war man daran interessiert, wie ein Mensch beschaffen ist. Die nahe liegende Erwartung war, dass wer gut ist, auch richtig handelt. Die Bildung im Sinn der Menschenseinsbildung, die Ausbildung von Tugend, war dafür das A und O. Bildung ist mehr Urteilsfähigkeit denn Wissen, und alles Lesen nützt nichts, wenn nicht gedacht wird.

Wenn Sein vor Fertigkeiten rangiert, dann hat das auch – neben dem Aspekt der Würde – Konsequenzen für das erfolgsorientierte Handeln. Erfolg kann nicht um jeden Preis angestrebt werden, egal in welcher Sache. Nietzsche sieht richtig, wenn er bemerkt, dass der Erfolg bei schlechten Handlungen gerne ein gutes Gewissen und der Misserfolg bei guten Handlungen gerne ein schlechtes Gewissen macht. Unser Gewissen muss aber völlig indifferent zum „Erfolg“ zunächst die **Intention** „prüfen“. Gute Absichten dürfen aber nicht zum Alibi für Einsatzmangel werden.

Ein zentraler Gegenstand des Nachdenkens müsste bei Führungsverantwortlichen mit Sinn für Sinn die Frage sein, wie Komplexität zu steuern ist. Dazu gehört auch ein differenziertes Verständnis des „Kratistischen“, d.h. von Formen der Machtausübung.⁶ Autorität hat die Person, von der wir uns gerne etwas sagen lassen. Wahrer Autorität begegnet man mit Achtung, weil sie einem selbst Achtung, ja im besten Fall Achtsamkeit entgegenbringt. Autorität kommt von augere: vermehren, fördern, bereichern, wachsen lassen. Die Führungspersönlichkeiten haben die schwierige Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu emanzipieren, sie zur Eigenverantwortung und zur Selbstverpflichtung zu führen.

Zur Führung von Menschen gehört auch die Reflexion von anthropologischem Wissen, auch im Sinn der philosophischen Anthropologie und Kulturanthropologie. Drei urmenschliche Themen und Motive, deren Balance die Mitarbeiter in der Arbeit zufrieden, das Unternehmen kulturpolitisch stark und die Personalarbeit anerkannt machen, sind: Macht, Geld und Liebe. Macht im Sinne von Autonomie und Einflussnahme – egal, ob durch Berufung, Souveränität in der Arbeit oder

⁶ Der klassische Ort der Diskussion von Formen der Macht ist die politische Theorie. Klassische Orte der philosophischen Diskussion von Führung sind daher Texte zur Politik, z.B. Platons Politeia, Machiavellis Il Principe, die Utopien der frühen Neuzeit, die Fürstenspiegel. Seit Machiavelli ist kein billiges Führungsethos mehr zu haben, weil nach der Analyse der Eigenlogik des Führens klar ist, dass im Außen- und Binnenverhältnis unterschiedliche Aufgaben bestehen. Nach Außen Verantwortung für die Geführten, nach innen Visionär, Initiator, Koordinator, Moderator und Integrator. Optimal wäre, Verhältnisse zu befördern, die das „Innen“ und „Außen“ immer durchlässiger machen (transparentere Kommunikationsformen).

Gestaltungsoptionen, Geld im Sinne von angemessener Vergütung. Und Liebe im Sinne von Wertschätzung, Heimat, Beziehungsgefüge, eine Unternehmenskultur, die emotional bindet, ohne zu fesseln.

Meine Überlegungen wollen alles andere als eine Rezeptur für Vorgesetzte sein. Die folgenden 10 Thesen zum Thema Führung wollen daher ebenfalls nicht so verstanden sein als ob das die rechtmäßigen Instrumente beim Führungshandeln wären. Ich variiere: Gutes Führen, das steht fest, ist stets die Freiheit, die man lässt...

- 1) Bei sich sein („Eigentlich bin ich ganz anders, nur komm ich so selten dazu.“) und die Kunst, zuvorderst sich selbst und sein Leben zu führen.
- 2) Dienen! Das schließt ein: sich selbst einer „Führung“ verpflichtet wissen. (Damit ist nicht nur „Größeres“ gemeint, etwa „dem Unternehmen dienen“ etc., sondern zuletzt dem „Höchsten“).
- 3) Hierarchie anerkennen und den Platz in ihr finden: Führung heißt immer Anführen; aber, je nach Stellung, muss man sich auch führen lassen können. Das wird umso anspruchsvoller, je höher der Ort in der Hierarchie ist. (Sachlichkeit ist der beste Selbstschutz gegen Eitelkeit.)
- 4) Führen heißt zunächst: Anfangen (Initiative kraft Entschiedenheit und des Entschlusses) und dann Macht gewinnen, indem man Ziele und Mittel kommuniziert, die für viele zustimmungswürdig sind.
- 5) Dem Anfangen muss das Vollenden folgen (Erfolg folgt nach). Doch der Erfolg ist in erster Linie die Sinnhaftigkeit des rechten Tuns, das heißt die Übereinstimmung mit den absoluten Qualitäten und kein vordergründiges (unternehmerisches) Ziel allein. (Kein Erfolg um jeden Preis!)
- 6) Immer geht es um Handeln. Handeln ist vor allem Sprechen (Kommunikation) – ein Sprechen, das auch gehört werden muss - im freiwilligen Gehorsam deren, die sich von einer Initiative bewegen lassen. Nur mithilfe der anderen kann der Anfangende etwas vollbringen.
- 7) Wie die Mitarbeiter durchkreuzen auch die Mitbewerber, die Marktentwicklung und das Kundenverhalten die wirtschaftliche Planung. Führung muss wissen, dass wir unter Umständen bei aller Planung eben zumeist auch „Geführte“ sind [Ein religiöser Aspekt – Thema „Schicksal“ – „Der Mensch denkt, Gott lenkt“] – In jedem Falle bedeutet Handeln im Unterschied zu Herstellen (einer Subjekt - Objekt - Beziehung) sich „Einschalten“ in einen Verlauf, in den sich auch andere einschalten können. Daher heißt Führen navigieren unter chaotischen Bedingungen und verlangt vor allem Urteilskraft, Improvisationskunst und die Fähigkeit, lohnende Ziele im Auge zu behalten. Es gibt keine sicheren Entscheidungen, die Erfolg garantieren. Meist ist schon das kleinere Übel der Erfolg.

- 8) Im Hinblick auf die Planung (Vor-Sorge: Gedächtnis der Zukunft, Ergebnisoffenheit = Geschichtlichkeit) ergibt sich auch der Einblick in die absolute Differenz von Denken und Handeln, Reflexion (Innehalten) und Tun (Vorwärtstreiben). - „Der Sinn erweitert, aber lähmt; die Tat belebt, aber beschränkt“. Daher ist die Arbeitsteilung von Entscheidungsträgern und Beratern sinnvoll. Operative Führung ist Sache der Entscheider, geistige Führung ergibt sich aus der An-„leitung“ zur Selbstberatung unter Mithilfe der Berater. Die Welt wahrnehmen heißt: sie verändern – weil Wahrnehmung Aktivität ist.

- 9) Führen gelingt nur, wenn die Führungskraft den Rat hören, ein Urteil bilden und eine Entscheidung treffen kann. Ziele sieht sie als normativ an und verfolgt sie konstant. Die Mittel zum Zweck sind veränderlich. Der Leitung gebührt eher das Anführen in der Nähe zum Denken, das Aus- und Durchführen eher den Mitarbeitern „am Ort des Geschehens“.

- 10) Weil Zustimmung verweigert werden kann und dann aus Gehorchen erzwungenes Müssen wird, kann „Gewalt“ ins Spiel kommen. Daher muss die Führungskraft über ein differenziertes Verständnis des „Kratischen“, d.h. von Formen der Machtausübung verfügen. - Das Ende des Handelns nennen wir „aufhören“. Einer, auf den keiner mehr hört, dem niemand angehören will, verliert die Initiative. Beurteile daher nicht andere nach deinem Maß, sondern erkenne dein Maß im Vergleich mit anderen. Am besten führt, wer selber geführt wird – von Liebe und Vernunft.

Zum guten Schluss ein recht bescheidenes Plädoyer für die Freude am in sich selbst sinnvollen Tun. Sinn stiften bedeutet nicht, Mitarbeitern den Sinn des Lebens anzudemonstrieren. Es geht zunächst vor allem darum, keinen Unsinn zu treiben oder sinnlose Dinge zu unternehmen. Die Ziele, die eine Führung vorgibt, müssen verträglich sein mit den berechtigten Interessen der Geführten. Oder noch einfacher: Sie sollten diese nicht sabotieren. Sinnvolle Ziele müssen in Übereinstimmung stehen mit dem, was man traditionell die „letzte Bestimmung des Menschen“ nannte. Die Frage nach dem gelingenden und bejahenswerten Leben muss auch in der Organisation der Arbeitsverhältnisse eine Rolle spielen. (Z.B. zeigt die Ausstattung öffentlicher Schulen den Schülern mehr als vieles andere die gesellschaftliche Wertschätzung des Schulwesens. Es gibt nicht nur einen „geheimen Lehrplan“, sondern auch sehr verräterische Bedingungen im Schulwesen. Ein weiteres Beispiel: Die Gestaltung eines Gemeinschaftsraumes spiegelt die Kultur einer Organisation oder eines Unternehmens weit mehr als eine Hausordnung oder auch eine „Unternehmensphilosophie“. Sinn bekundet sich in der Freude. Die Erziehung der Fähigkeit zur Freude ist weit wichtiger als die Ausbildung irgendwelcher Fertigkeiten. Denn die ermöglicht kein Einverständnis mit dem Wort Tagores: "Ich schlief und träumte, das Leben wäre Freude. Ich erwachte und sah, das Leben war Pflicht. Ich entschloss mich, zu handeln, und siehe: die Pflicht war Freude.“ Freude ergibt sich in aller Regel aus der aufgewendeten Mühe und Anstrengung für einen Wert. Freude ist immer Freude „an etwas“ und „über etwas“ und nicht ohne

Einsatz zu bekommen. Sinn stiften: das könnte schon darin bestehen, lohnende Handlungsziele zeigen und sichtbar machen, wofür sich der Einsatz lohnt. Sich selbst und anderen. Da beginnt Führung. Sinnstiftende Führung könnte zur Freude einladen. Keinesfalls aber muss verbieten, wer etwas zu bieten hat. Führung braucht keine Kontrollmaßnahmen. Die Herausforderung liegt nicht in der Präzisierung von Instrumenten und Techniken. Diese Haltung zur Führung hat zu nichts geführt. Zur Führung bedarf es überhaupt keiner Haltung zur Führung, sondern einer Haltung zum Menschen und zur eigenen Existenz, die die Endlichkeit, das Kontingente, Zufällige, Unübersehbare nicht fürchtet, sondern annimmt, einer Haltung, der das Menschliche nicht fremd ist und das Göttliche nicht verborgen. Führung erschließt Zukunft, die nicht bloß futuristisch, sondern adventlich zu denken ist. Das heißt: Zukunft, die nicht bloß nach vorne verlängerte, längst festgelegte Gegenwart ist, sondern gegenwärtiges Empfangen der Möglichkeiten. Aber was da kommen mag, es kommt doch immer als Frage, der es zu antworten gilt. Wer richtig führt, führt nicht das große Wort, sondern kommuniziert die Herausforderung. Sinn stiften oder Sinn vermitteln? Vielleicht genügt schon, transparent sein für Sinnansprüche. Martin Buber, ein Wegführer zur Menschlichkeit, sagte: Ich habe keine Lehre, ich führe ein Gespräch. Er verstand dies als Öffnen eines Fensters. Er führt ans Fenster; und zeigt hinaus!

Rechte bei Thomas Gutknecht

www.praxis-logos.de

Die Landesstiftung Baden-Württemberg ist eine der größten Stiftungen in Deutschland. Sie ist die einzige Stiftung, die in ungewöhnlicher Themenbreite dauerhaft, unparteiisch und ausschließlich in die Zukunft Baden-Württembergs investiert und damit in die seiner Bürgerinnen und Bürger.

LANDESSTIFTUNG
Baden-Württemberg gGmbH
Im Kaisemer 1
70191 Stuttgart
Telefon: +49(0)7 11.24 84 76 – 0
Telefax: +49(0)7 11.24 84 76 – 50
info@landesstiftung-bw.de
www.landesstiftung-bw.de



LANDESSTIFTUNG
Baden-Württemberg

Wir stiften Zukunft