

Ankommen bei sich selbst

Werteorientierte Führung beginnt beim Ich – ein Essay von Alexandra Hildebrandt.

Nur wer Weitblick beweist, hat die Chance zur Veränderung. Denn erst der Blick über den Horizont schafft Orientierung. Und nur wer über eine solide Wertebasis verfügt, vermag Sinn zu vermitteln. Deshalb brauchen Unternehmen werteorientierte Führungskräfte, die ins Offene gehen, die keine Angst vor Unbekanntem haben, die bereit sind für Neues. In einem Wort: Grenzüberschreiter, die bei sich selbst angekommen sind. Und deshalb für die heikelsten Aufgaben einsetzbar sind. Sie sind die Joker des Unternehmens.

„Sicherlich war ich um eine faire Behandlung meiner Mitarbeiter bemüht, aber habe ich wirklich verstanden oder überhaupt darüber nachgedacht, was es bedeuten würde, der Organisation, für die ich verantwortlich war, einen *Sinn*, mit dem sich meine Belegschaft identifizieren kann, zu geben? Und falls ich diese Notwendigkeit gesehen hätte, hätte ich gewusst, wie ich diesen Sinn finden kann?“ Das schreibt Ute Sommer, die Herausgeberin des E-Journals Philosophie & Wirtschaft im Rückblick auf ihre internationale Managerkarriere.¹

In diesen zwei Sätzen konzentriert sich die Einsicht, dass es eines übergeordneten Ziels bedarf, um führen zu können. Es bedarf des Weitblicks, denn nur wer von einem erhöhten Platz aus über den Horizont sieht, hat die Chance, etwas zu verändern. Jede Veränderung, die mit der Möglichkeit verbunden ist, sich zu entwickeln, beginnt mit einer Vision, einem „Durchblick“ zu einem – möglichen – Sinn, und einer Entscheidung, zu handeln. Gertrud Höhler schreibt dazu in ihrem Buch *Die Sinn-Macher*: „Wohin will eine Firma sich bewegen, die keinen Horizont erkennt, hinter den sie morgen schauen möchte? ‚Sinn‘ entsteht nur, wenn wir vom Realen ins Virtuelle blicken dürfen. Hohe Motivation ist nur so erreichbar. Alles andere wird irgendwie erledigt, drittklassig und verwechselbar. Wer in einer sinnorientierten Company lebt, hat also große Vorteile: Er weiß, warum es sich lohnt, sein Bestes zu geben. Es geht nämlich um nichts Geringeres als um Durchblicke auf Sinn – für ihn, für die andern, für die Company. Meine Ziele, deine Ziele, Firmenziele. Endlich stimmt die Gleichung.“² Die Gleichung stimmt, wenn ein Sinn gegeben ist, der Orientierung schafft. Und deshalb beginnt werteorientierte Führung beim Ich.

Wer etwas verändern will, muss zu vielem bereit, aber nicht zu allem fähig sein. Nicht alles, was getan werden könnte, darf auch getan werden. Das weiß jeder, der werteorientiert führt. Und er weiß, dass er nur eine Person zu führen hat: sich selbst. Wesentlich ist dabei das Prinzip Eigenverantwortung: Dahinter steht das Bild des selbstbestimmten Menschen, der sich aus eigener Überzeugung Werten verpflichtet fühlt. Gemeint sind hier keine materiellen „Werte“, sondern jene, die dafür stehen, was einen Menschen oder ein Unternehmen ausmacht. Es geht um die *added values*, um Werte jenseits des Profits. Die Fähigkeit zur



© KarstadtQuelle AG, Fotograf: Christian Klöse.

Autonomie ist verbunden mit dem Vermögen des Werterkennens, denn wer eigenverantwortlich arbeitet und sich selbst führt, muss eine Wertebasis haben. Wer sie nicht hat, für den ist auch die Welt wertlos.

Einer werteorientierten Führungskraft geht es vor allem um die Umsetzung der Werte in Tugenden, wie Rüdiger Safranski gesagt hat: Werte, die gewusst werden, sollen in jene umgewandelt werden, die gelebt werden. Dabei folgt sie der klassischen Grundregel der Verhaltensethik: „Was du nicht willst, das man dir tu', das füg' auch keinem anderen zu.“ Er achtet andere, weil er sich selbst achtet. Er nimmt „Rück-Sicht“, weil er weiß, dass er nur vorwärtskommt, wenn er seine Mannschaft „abgeholt“ hat. Schon Jesus von Nazareth, für viele Menschen der Inbegriff des Retters, Rebellen und Sinnstifters, fragte die zwölf Apostel stets nach ihrer Bereitschaft, ihm zu folgen: „Seid ihr bei mir?“

Wer werteorientiert führt, ist sich bewusst, dass nur, wer sich auch emotional bewegt, etwas bewegen und bewirken kann. Er sagt die Dinge, wie er sie meint. Bevor er etwas tut, kündigt er es an, er praktiziert Fairplay. Dazu gehört auch die nötige Umsicht. Er ist sich seiner zeitlich begrenzten Verpflichtung bewusst und kann im richtigen Moment loslassen. Er hat den Mut zu gehen – manchmal ohne zu wissen, wohin. Er weiß, dass erst im Gehen der Weg vertraut wird. Und er liebt es, immer neue Erfahrungen unter immer neuen Umständen zu machen. Er bevorzugt die unbesetzten Gebiete, wo es noch etwas zu entdecken gibt. Er lässt zu, dass das Leben im Fluss bleibt, und macht sich so weniger Probleme. Er kann warten im Bewusstsein, dass alles mit der Zeit kommt. Er ist sich darüber im Klaren, dass nur Bescheid geben kann, wer selbst bescheiden ist. Er achtet auf sich und begegnet anderen gegenüber mit Achtsamkeit.

Wer werteorientiert führt, steigt nicht zweimal in denselben Fluss und macht sich immer wieder auf den Weg, der ihm erst im Gehen vertraut wird. Das, was er tut, macht er mit völliger Hingabe und ohne sich allzu große Sorgen über die Konsequenzen zu machen. Er hat den Mut, einfach zu springen, selbst wenn er nicht genau weiß, wo er landet. Denn wenn er sein ganzes Leben auf der sicheren Seite bleiben würde, hieße das, mit dem weiterzumachen, was er schon immer so gemacht hat. Er hat einen sprühenden Geist, denkt mit Leidenschaft kühn und quer und denkt weiter – auch nach Feierabend. Er hat Freude an Unvorhersagbarkeit und Unerwartetem, ist offen für die Erfahrungen anderer. Er macht nicht einfach seinen Job, Arbeit ist ihm ein echtes Bedürfnis.

Er vertraut sich dem Leben an, das ihm täglich neue Chancen bietet. Doch um die Hände für Neues frei zu haben, muss er zuvor Dinge loslassen. Die Sängerin Kim Wilde sagte dazu kürzlich in einem Interview: „Halte in deinem Leben immer ein bisschen Platz für etwas Neues frei.“ Ihre Begründung: „Ich stelle mir mein Leben immer wie einen Kühlschrank vor. Manchmal ist er total überfüllt, dann muss ich ein paar Sachen rausnehmen, sonst habe ich keinen Platz mehr für schöne, frische Sachen. Es gibt Menschen, die nie etwas wegschmeißen, aber ich will keine alten, verdorbenen Sachen behalten. Sie stinken und nehmen Platz weg.“³

Eine werteorientierte Führungskraft kann nicht nur im richtigen Moment loslassen, sondern auch in sich gehen, bei sich bleiben und gerät demzufolge niemals außer sich. Selbstwerdung hat auch mit Selbstbegrenzung zu tun, die zuweilen gesprengt werden muss, wenn es darum geht, sich zu entwickeln. In diesem Zusammenhang sei an ein Bild erinnert aus Hermann Hesses Roman *Demian*: „Der Vogel kämpft sich aus dem Ei. Das Ei ist die Welt. Wer geboren werden will, muss eine Welt zerstören.“ So funktionieren auch Veränderung und Innovation. Meist beginnt sie mit veränderten Lebensumständen, untauglich gewordenen Strategien und dem Versuch, das eigene Verhalten auf die neuen Anforderungen einzustellen.⁴ Ohne etwas zu verlassen und

*Gehen – manchmal
ohne zu wissen, wohin.*

*Das Leben ist wie
ein Kühlschrank.*

zu verlieren, kann sich nichts Neues entwickeln. Das gilt auch für Führungsprozesse, die zuweilen mit Kämpfen verbunden sind, die jeder auch gegen sich selbst gewinnen muss durch zähes und ständiges Verschieben der eigenen Limits sowie durch die stetige Korrektur erkannter Fehler. Aber: „Ohne Vertrauen kein Mut, die eigenen Grenzen zu verschieben“, schreibt Gertrud Höhler.⁵

Werteorientierte Führung verlangt Menschenkenntnis, feine Antennen für das eigene Umfeld, denn nicht jeder ist auf der gleichen Welle ansprechbar. Eine gute Führungskraft zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass sie sich der Verantwortung sich selbst gegenüber bewusst ist, aber auch sorgend Anteil am Anderen nimmt. Zu ihrem Führungsstil gehören Fairness und das Wahre der „Gürtellinie“. Sie leitet andere dazu an, ihren eigenen Lebensweg zu gestalten, und befähigt sie dazu, sich selbst zu führen. Sie ist Ermöglicher statt Bremser und schwimmt auch gern einmal gegen den Strom. Erfolg und Scheitern sind für sie Teil eines abwechslungsreichen Lebens.

Begeisterungsfähigkeit und Einfühlungsvermögen sind ihr wichtiger als Autorität. Aufgeblasene Hierarchien und Bevormundungen sind ihr deshalb suspekt. Sie ist ein guter Kommunikator, Vermittler und Verbinder. Dabei ist sie ihren Aufgaben auch sprachlich gewachsen. Das Warum ist ihr nicht wichtig, sondern das Wie. Eine wertorientierte Führungskraft macht sich kein Bild über Menschen, bevor sie sich nicht mit ihnen verbunden hat. Leben ist für sie mehr als nur Business, persönlicher Erfolg und Geltung.

Die Rahmenbedingungen für wertorientierte Führungskräfte sind in personalisierten Familienunternehmen häufig günstiger als in börsennotierten Konzernen, da die Werte der Eigentümer wie Leitplanken sind, an denen sie sich orientieren können; Beispiel wie die Otto Group oder HIPP zeigen das. Konzerne müssen den Interessen der Shareholder folgen; ihr Ziel ist der Shareholder-Value, eine möglichst hohe Rendite. Zudem versammeln sich in der Anonymität eines gesichtslosen Großunternehmens auch gern jene „Zeitgenossen“, die Erich Kästner „haufenweise“ in seinem gleichnamigen Gedicht porträtierte:⁶

*„Es ist nicht leicht, sie ohne Haß zu schildern,
und ganz unmöglich geht es ohne Hohn.
Sie haben Köpfe wie auf Abziehbildern
und, wo das Herz sein müßte, Telefon.“*

In der Regel sind sie äußerlich unauffällig, aber ihr Herz ist kalt. Sie brauchen es, weil sie oben in der Gipfelregion niedrige Temperaturen ertragen müssen. In ihnen sammeln sich Kälte und Kleinheit, auch im Denken. Solche Menschen können nie ganz bei sich sein – auch nicht mit ihren Ausdrucksmitteln. Antrainierte Gesten und ihre Hingabe an neueste Managementtools machen sie deshalb aber nicht glaubwürdiger. Sie wollen Unternehmen und Menschen führen, können ihnen aber niemals begegnen, weil sie in ihrem Autismus gefangen sind. Viele von ihnen verbinden Führung mit Freiheitsverlust – sie arbeiten 18 Stunden täglich, fliegen um die Welt und sehen aus wie pubertierende, altkluge Jungen, die keine Freude am Leben haben. Sie sind stolz darauf, dass sie so hart arbeiten, und kommunizieren es auch ständig. Sie sind auf Verzicht programmiert. Wie sollen diese Gefangenen ihrer selbst die Freien und Kreativen begeistern? Sie sind Profis – immer und überall. Ausgestattet mit Pulsfrequenzmesser und Stoppuhr laufen sie auch in der „Freizeit“ ihrer (Lebens-)Zeit davon und sich selbst hinterher. Doch ihre Gefühle haben sie vorher abgelegt.

Karrieristen lernen vor allem Durchsetzungsvermögen, Rationalität, Härte und zielorientierte Taktik. Vor allem aber, sich selbst zu verkaufen. Mit

Das Warum ist nicht wichtig, sondern das Wie.

Karrieristen tragen Tarnfarbe Grau.

unsichtbaren Werten haben sie ein Problem, weil sie nicht greifbar sind. Ihre Macht definieren sie ausschließlich über ihre Position. Sie sind Virtuosen der Nüchternheit, was sich auch in ihrer Kleidung niederschlägt. Sie bevorzugen die Tarnfarbe Grau. Sie halten vieles von dem zurück, was sie teilen sollten – besonders angesammeltes Wissen. Sie denken, dass es ihnen verloren geht, wenn sie es teilen. Sie überschätzen sich häufig, während sie andere unterschätzen.

Sie verteidigen sich häufig, wo kein Ankläger ist. Ihre Verlustangst verengt alle Sinne. Sie haben ein starkes Kontrollbedürfnis, was dazu führt, dass sie andere schnell entmutigen und bei ihnen auch mehr Fehler entdecken – aber nie bei sich selbst. Sie bewerten lieber, als dass sie die Dinge beobachten. Sie verpflichten „ihre Geführten“ einem vorab fixierten Ziel und kontrollieren wie Oberlehrer ihre Ergebnisse. Veränderungen werden von ihnen als Bedrohung empfunden, als Gefahr für die eigene Stabilität. Aus Angst vor Neuem halten sie am Alten fest, so dass sie am Ende nur noch sich selbst spüren. Sie erkennen nicht, dass in einem System, das sich nicht verändert, die Überlebenschancen sinken. Sie sind auf Weisung, Kontrolle und Hierarchien programmiert. Sie sind gefangen in einer Misstrauenskultur, in der der Satz regiert: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Sie wollen überall gleichzeitig sein, aber niemals an den Rändern. Das sind die „schweren Fälle“.

Zu den „mittelschweren Fällen“ gehören vor allem Vertreter des mittleren Managements. Sie zeichnet vor allem vorauseilender Gehorsam aus. Ihr Körperbau ist manchmal etwas zu kurz geraten, was das Biegen allerdings sehr leicht macht. Ein Baum kann bei heftigem Sturm entwurzelt werden. Ein Strauch passt sich biegend an. Sie tragen gern Hüte, weil sie dann größer erscheinen. Eines aber können sie nie: sich auf ihr Leid(en) stellen, um innerlich größer zu werden.

Zu diesen aussichtslosen Fällen gehören auch jene Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen möchten, aber keinen eigenen Kurs einschlagen wollen. Ich erinnere mich an Trainees in einem Nachwuchsführungskräfteprogramm eines Industrieunternehmens, Söhne von Geschäftsführern, die sich schon mit Anfang 20 am Steuer eines großen (Unternehmens-)Schiffes sahen – aber leider konnten sie weder Kompass noch Karte lesen. Sie gehören zu denen, die vieles glauben, aber wenig wissen.

Andere Führungskräfte sind häufig zu nachsichtig und werden ihrer Verantwortung nicht gerecht, weil sie nicht entscheiden wollen und das Austragen von Konflikten meiden. Sie sitzen das Problem aus und warten, bis es sich von selbst löst. Einige meinen sogar, dass diese Haltung weise sei. Meistens gehören sie auch zu denen, die alles durchgehen lassen. Bevor sie einen Misserfolg haben, tun sie lieber gar nichts. Sie sind Verwalter des Status quo und vermeiden durch Überregulierung das mühsame Ausloten ihrer eigenen Grenzen und wundern sich, dass sie sich sowohl physisch als auch psychisch nicht weiterentwickeln.⁷

Werteorientierte Führungspersönlichkeiten, die sich der Veränderung des Lebens anvertrauen, haben dagegen kein Problem mit „Ent-Grenzungen“.⁸ Häufig meiden sie sogar die Mitte und suchen die Ränder der Existenz. Sie sind Wanderer im Unwegsamen, im wörtlichen wie im übertragenen Sinn. Unbedenklich überschreiten sie Grenzen von Disziplinen und Organisationen. Sie gleichen Caspar David Friedrichs *Wanderer im Nebelmeer*, der von seiner Felsspitze hinab etwas sieht, was andere nicht sehen und vielleicht nie sehen werden, wenn sie sich nicht auf den Weg machen. Dass sie abstürzen könnten, ist jederzeit möglich. Risiko und Vertrauen gehören für sie zusammen. „Vertrauen ist Wagniskapital“, so nochmal Gertrud Höhler, und „immer ein Sprung in den Abgrund – der vom eigenen Echo aufgefangen wird“.⁹ Grenzüberschreiter haben Mut, denn sie wissen, dass wer nichts wagt, auch

Wanderer im Nebelmeer.

nichts gewinnen wird. Goethes Diktum: „Niemand weiß, wie weit seine Kräfte gehen, bis er sie versucht hat“, gilt für sie in besonderem Maße. Sie handeln lieber selbst, bevor sie sich „be-handeln“ lassen. Sie sind, was sie tun.

Sie fragen sich ständig: Wo sind meine Grenzen? Wie groß darf der Schritt aus der vertrauten Komfortzone sein? Wie weit kann die Grenze meiner Erfahrung verschoben werden? Wer will ich werden? Wer werde ich sein? Wer bin ich? Was brauche ich? Was tut mir gut? Was schadet mir?

Grenzüberschreiter sein bedeutet, berufen zu sein. Denn sie werden gerufen von dem, was ihnen eigen ist. Sie haben etwas Kindliches, denn sie lieben wie sie das Spiel und wissen, dass etwas passieren wird, doch der Ausgang ist ungewiss. Wie Kinder „bauen“ sie – Erwachsene dagegen bauen immer an etwas Konkretem. Für die kindlichen Spieler ist das Ergebnis nicht so wichtig, sondern das Tun an sich, das Ausprobieren von Möglichkeiten und Lösungen. Ihnen ist bewusst, dass im Spiel das Leben begriffen werden kann. Sie wissen, dass Ernstes nicht immer ernst vermittelt werden muss, dass nur von Herzen lachen kann, wer auch imstande ist, über sich selbst zu lachen.

Grenzüberschreiter können die „Joker“ eines Unternehmens sein. Sie sind anders, weil sie die Dinge anders wahrnehmen. Sie sind keine Aussteiger, sondern Einsteiger, die ihrer Berufung folgen. Ihr Ziel ist die mögliche Übereinstimmung von äußerem und innerem Grenzgang. Allerdings, so auch die Erkenntnis von Gertrud Höhler, ist in den meisten Unternehmen noch immer kein Platz für sie. Deshalb sollten die Köpfe des Unternehmens lernen, dass selbst Bosse Sekundanten brauchen: Joker, die wichtige Aufgaben erledigen. „Über den Joker lässt sich mancher Mitarbeiter- und Geschäftskontakt spielerisch abwickeln. Wer sich darin übt. Mehr Verantwortung zu delegieren – was Führungskräfte trendgemäß heute gern von sich behaupten –, der sollte auch dies einüben: den lockersten Mitspieler mit den heikelsten Botschaften zu betrauen. Er wird sie wie Minen entschärfen.“¹⁰ Joker sind allerdings wertlos, wenn im Spiel nicht mehr genügend Karten vorhanden sind, zwischen die sie passen.

Die „Unternehmensjoker“ oder Grenzüberschreiter gehören häufig zu denen, die finden wollen und deshalb frei, tolerant und offen sind. „Geh ins Offene!“, forderte auch Bundeskanzlerin Angela Merkel in ihrer Rede zum Tag der Deutschen Einheit am 3. Oktober 2006. Jeder, der sich aus seiner Komfortzone hinausbewegt, sieht seine Aufgabe darin, leben zu lernen.

Grenzüberschreiter wissen, dass dem äußeren Wachstum Grenzen gesetzt sind, aber dem inneren nicht. Sie verknüpfen vorhandenes Wissen mit neuen Erfahrungen. Sie leben für ihre Idee. Konkurrenz macht ihnen keine Angst, denn es geht ihnen nicht um „Auseinander-setzen“, sondern um „Zusammen-setzen“. Nach überstandenen Grenzgang sind sie angekommen: bei sich selbst. Wer wertorientiert führt, sorgt dafür, dass die Werte im wirtschaftlichen und ethischen Sinn wachsen. Auch eine Kerze vermindert nicht das eigene Feuer, wenn sie auch anderen Kerzen ihr Licht gibt. Die Erkenntnis des Kirchenvaters Augustinus leuchtet über allen, die ihr Leben in diesem Sinne teilen: „Nur wer selbst brennt, kann andere entzünden.“

Angekommen bei sich selbst.

Alexandra Hildebrandt ist Leiterin Kommunikation Gesellschaftspolitik bei der KarstadtQuelle AG.

Anmerkungen:

¹ Ute Sommer: „Philosophie und Wirtschaft – 2500 Jahre alte Philosophien als Motor für innovatives Management?“ In: *E-Journal Philosophie & Wirtschaft* 6 (September 2006), 14.

- ² Gertrud Höhler: *Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen*. Berlin 2006, S. 182.
- ³ Kim Wilde: „Meine Kirche ist der Garten hinterm Haus.“ In: *GALORE* 22 (Oktober 2006), S. 32.
- ⁴ Vgl. Gertrud Höhler: *Jenseits der Gier. Vom Luxus des Teilens*. Berlin 2005, S. 138.
- ⁵ Gertrud Höhler: *Warum Vertrauen siegt*. Berlin 2005, S. 266.
- ⁶ Erich Kästner: *Kästner für Erwachsene*. Hrsg. von Rudolf Walter Leonhardt. Frankfurt am Main 1966. S. 41 f.
- ⁷ Vgl. Winfried Kretschmer: „Tief sitzt hierzulande die Angst vor Grenzüberschreitungen gleich welcher Art. Man plant Schritt für Schritt. Sichert sich ab. Nie aus der Deckung, nur nicht zu weit vorwagen! Die Mutter der Vorsicht ist die Angst. Die Angst, Fehler zu machen.“ In: http://changex.de/d_a02367.html (7.7.2006).
- ⁸ Vgl. Alexandra Hildebrandt: *Die Spur des Grenzgängers. Leben als Passion*. Paderborn 2006.
- ⁹ Gertrud Höhler: *Warum Vertrauen siegt*. Berlin 2005, S. 138 und S. 130.
- ¹⁰ Gertrud Höhler: *Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen*. Berlin 2006, S. 155.

Kontakt:

KarstadtQuelle AG

Dr. Alexandra Hildebrandt

Leiterin Kommunikation Gesellschaftspolitik

Telefon: +49 (0)201/727-96 62

Telefax: +49 (0)201/727-69 96 62

E-Mail: alexandra.hildebrandt@karstadtquelle.com

Web: www.karstadtquelle.com/nachhaltigkeit