

Von der wahren Autorität und der Kunst des Führens

Thomas Gutknecht

Balingen, 8. März 2006

Kursausschreibung:

Moralisch akzeptabel scheint Führung nur noch, wenn sie lustlos ist, bittere Pflicht, Einsamkeit und Opfergang. Weil so viel unrechtmäßige Autorität und ein falscher Führer die Geschichte - nicht nur unseres Landes - geprägt haben und weil Geld die Welt regiert, lehnt man Autoritäten ab und verbittet sich Führung. Doch auf der andern Seite vom Pferd gefallen ist auch nicht geritten: Gemeinschaften brauchen wahre Autorität und echte Führung. Wer gut führt zeigt zum Horizont, erzählt Geschichten und mobilisiert durch eine einfache Bewegung - er geht voran. Führung ist vorn, Nicht auf der Spitze einer Pyramide. Vorn ist dort, wo der führende Mensch von allen gut zu sehen ist. Autorität gründet in Qualitäten. "Kann man Führung lernen?" wird oft gefragt: wohl so gut oder so wenig wie "Autorität haben". Dazu gehört Leidenschaft und Charakter. Leidenschaft heißt: Ich mach´s für die Sache, nicht für Geld, nicht wegen der Karriere. Doch Leidenschaft ist ohne Fundament, wenn der Charakter fehlt. Was heißt das? **Was ist wahre Autorität? Wie geht Führen?** Darüber soll nachgedacht werden.

Vortrag

Führung ist eine grundlegende Kategorie des Sozialen. Deshalb spielt die Kunst der Führung nicht nur bei der Unternehmensführung eine Rolle, auch wenn es nahe liegen mag, zunächst an die Führungskräfte in der Arbeitswelt zu denken. Führung beschränkt sich auch nicht auf Politik, Parteien, Verbände oder andere Institutionen. Führungsverantwortung gilt es in alltäglichen und ganz privaten Bereichen des Lebens zu übernehmen. Ein wichtiges Feld ist beispielsweise die Pädagogik, deren Name ja nicht zunächst das Erzieherische, sondern eher Knaben- bzw. Kinderführung bedeutet und ursprünglich Wegführung und Betreuung besagt. Gerade auch Elternschaft umfasst Aspekte des Führens. Landläufig sprechen wir ohnehin vom Führen einer Beziehung und nicht nur vom Führen eines Geschäfts. Ein schönes Wort über die Ehe sagt, sie sei dazu da, dass die Partner sich gegenseitig in den Himmel führen sollten. Und schließlich gründet alle Führung in der verantwortlichen und reflektierten persönlichen Lebensführung.

Damit bin ich auch schon bei einer ersten Kernaussage: Gelingende Selbstführung – so die These, die ich noch ausführe – ist die Voraussetzung allen Führungshandelns.

Ausgehend von der individuellen Lebensführung kommt man schnell auch zu der Einsicht, dass bei allen Überlegungen zur Kunst des Führens immer auch bedacht sein sollte, ob wir nicht vielleicht, sei es vom Leben, vom Schicksal oder den Göttern, mehr die Geführten sind, als uns das klar sein mag. Dennoch aber lasse ich diesen Gedanken im Folgenden ganz beiseite.

Wenn ich eingangs darauf aufmerksam gemacht habe, dass Führungshandeln und **Führungsverantwortung in nahezu allen Lebensbereichen** eine Rolle spielt, dann deshalb, damit schon hier der Zusammenhang von Führung und Autorität etwas deutlicher zu Tage tritt. Vollends deutlich dürfte er aber werden, wenn das Wechselverhältnis von Autorität und Führung geklärt werden wird. Wo Autorität führt, bedarf es keiner großartigen Führungstechniken. Richtig verstanden ist Autorität selbst schon Führung genug. Ich möchte, was ich später vertiefe, hier schon andeuten; mit einem Wort von Augustinus Er sagte: Ut initium ergo ut esset, creatus est homo (ante quem nullum fuit): Damit ein Anfang sei, ist der Mensch geschaffen. Dazu, dass ein Anfangen geschehe, gibt es den Menschen. Der Mensch selber ist kraft seiner Geburt als Mensch eine Initiative, und ein Anfänger seinem Wesen nach. Bevor ein Mensch Anfänge macht, ist er da als ein Anfang. Was heißt aber Anfang genauer? Anfang ist nichts anderes als Urheberschaft, Auctoritas in nuce. Interessant ist, dass die alten Griechen sprachlich beim menschlichen Handeln unterschieden haben, je nachdem, ob mehr das Anfangen oder eher das Vollenden in den Blick genommen wird. Führungshandeln ist demnach zwischen archein und prattein anzusiedeln. Archein steht für die Urheberschaft, die Anfangskraft, die Auctoritas. Es ist – nebenbei gesagt - bezeichnend, dass prattein, jenes zweite Wort, zum Übersetzungswort für Handeln schlechthin erkoren worden ist. Denn davon leitet sich ja Praxis ab. Doch der Führer ist in seinem Handeln vielleicht mehr der Anführende als der Ausführende, mehr der Initiator als der Vollender und Vollbringer. Um seine Initiative, seine Unternehmung erfolgreich abzuschließen, braucht er die zu Führenden, die Mitarbeiter, die Gefolgschaft. Urheber und Anführer ist er schon aus sich, per se; Autorität und Führung gehören auch in diesem Sinn ganz eng zusammen. Doch hierüber möchte ich nachfolgend etwas mehr sagen.

Sie sehen, ich gehe das Thema meiner Profession entsprechend philosophisch an. Lassen Sie mich zum Abschluss der einführenden Vorbemerkungen auch dazu noch

einige Gedanken einbringen. Goethe meint, es seien nur seltene Menschen in der Lage, zugleich kraftvoll zu handeln wie umsichtig zu denken. Tat und Rat sind ganz unterschiedliche Kompetenzen. In Wilhelm Meisters Lehrjahren lässt er eine seiner Figuren sagen: „Der Sinn erweitert, aber lähmt; die Tat belebt, aber beschränkt“. – Wer zu viel Komplexität berücksichtigt, droht im Bedenken zu verharren. Mit Schiller gesprochen: „Wer gar zu viel bedenkt, wird wenig leisten“. Jedenfalls: Zwischen erweiterndem Sinn und belebender Tat besteht ein Riss. Denken und Handeln bezeichnen ganz unterschiedlichen Sphären. Offenbar gehören die Führenden doch überwiegend, vielleicht ausschließlich, insofern sie vorangehen, auf die Seite des Handelns, nicht auf die der Reflexion und Besinnung.

Ich komme auf diese Differenz von Handeln und Denken zu sprechen, weil ich Ihnen den Ausgangspunkt meiner Überlegungen verdeutlichen will. Ich bin eben selbst kein Unternehmer oder Manager, der von seinen Erfahrungen mit dem Führungshandeln erzählt, kein Macher, der über sein Tun Auskunft gibt. Ich spreche nicht aus der Erfahrung des Führungsverantwortlichen. Das muss aber kein Nachteil, kann sogar ein Vorteil sein. Wenn ich mit Führungsverantwortlichen über Führung spreche, führt es gelegentlich zu Irritationen, weil ich bei der Reflexion ihrer Erfahrungen Maßstäbe anlege, die ihnen fremd erscheinen. Doch vernünftige Kapitäne von Firmen und Institutionen haben ein gutes Gespür und natürlich auch gute Gründe dafür, auch den vermeintlichen Narren, den der Theoretiker oft gibt, anzuhören und mit ihm zu reden. Ich beobachte auch, dass immer öfter Abstand genommen wird von Führungskräfte-seminaren, wie sie in den letzten Jahren vor allem von Psychologen forciert worden waren. Dort ging es in immer neuen Modewellen um unterschiedliche Techniken, um Rezepte und bestenfalls um ein Persönlichkeitstraining, das aber nie und nimmer nachhaltige Veränderungen zustande bringen konnte. Letztendlich hatte all das wenig dazu beigetragen, zu verstehen, was Führung im Wesentlichen ist und wie Führen mit der Logik der Autorität und schließlich auch mit der Logik der Macht zusammenhängt.

Als philosophischer Berater kann man ein anderes Angebot machen. Schon ein Teil des Goethe-Wortes spielt ja einer theoretisierenden Perspektive in die Hand: „Die Tat belebt, aber beschränkt.“ – Wer tätig in die Routinen verwickelt ist, könnte unter Umständen übersehen, was einer ganz naiven und elementaren Außenansicht

unmittelbar ins Auge fällt. Deshalb leisten sich besonnene Führungsverantwortliche in der Regel ständige Beratung, die von außen kommt. Nur so kann Betriebsblindheit gemildert oder können gar neue Horizonte erschlossen werden. Der Denker ergänzt den Praktiker. „Denker“ - so nennt man für gewöhnlich den Philosophen. Dessen Denkpraxis mündet für gewöhnlich in das Ratgeben. Sie können auch sagen: ins Lehren. (Abweichende Wahrnehmung befähigt zum Ratgeber // Joker – Narren – Fremdlinge mischen auf.)

Die **Partnerschaft von Führungsverantwortlichen und Beratern** ist so alt wie die Hochkulturen selbst und sie ist in allen Kulturen der Welt zuhause. Ich nenne stellvertretend nur Konfuzius mit dem Hinweis: *„Die Berater eines großen Führers sollten kalt sein wie Eis, der Führer selbst hingegen soll Feuer haben, einen Funken göttlichen Wahnsinns.“*

Führungsverantwortung zu reflektieren ist etwas anderes als Führungsverantwortung zu übernehmen, sie im Gegenüber zu Mitarbeitern, im Hinblick auf Sachaufgaben wahrzunehmen und zu tragen. Überzeugende Führung, gewinnende Einflussnahme auf Mitarbeiter bedarf der Glut einer befeuernden Person, weil sie nur so, anstatt bloß die Köpfe, auch noch die Herzen erreicht. Hingegen ist zur Reflexion des Führungsverhaltens und zur Bestimmung der Führungsaufgaben 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 zu Herrschaftswissen - macht souverän und gelassen. Natürlich soll die Reflexion auf Erfahrung beruhen, zumindest auf die empirische Welt bezogen sein. Doch muss die Reflexionsarbeit gerade nicht von denjenigen vollzogen werden, die die Erfahrungen machen. Kurz und gut: ich möchte Sie einladen, das Thema Führung und Autorität aus eben jener Perspektive zu sehen, die nicht unmittelbar aus der Erfahrung stammt, sondern auch neues Handeln und andere Erfahrungen ermöglichen könnte.

Es gibt nun guten Rat aus der Tradition, zumal der philosophischen, der dem Thema Führung gilt. Um konkreter werden zu können, habe ich unter den vielen Facetten des Themas eine Seite herausgegriffen, nämlich den Zusammenhang von Führungspersönlichkeit und Autorität. Soweit die Vorbemerkungen.

Am Beginn des Hauptteils wiederhole ich die These, dass die Kunst des Führens damit beginnt, sich selbst zu führen und Verantwortung für den persönlichen Weg zu übernehmen. Nochmals Konfuzius: „Wer sich selbst regiert, was sollte der für Schwierigkeiten haben, andere zu regieren? Wer sich selbst nicht regieren kann, was geht den das Regieren von anderen an?“

Zwei andere chinesische Weise, Meng-Tse (4. Jhdt. v. Chr.) und Lao-Tse (um 600) ergänzen: „Die Verantwortung für sich selbst ist die Wurzel jeder Verantwortung.“ Mehr im Sinn unserer westlichen Tradition gesagt: „Der Preis der Größe heißt Verantwortung.“ - „Wer andere kennt, ist klug; wer sich kennt, ist weise. Wer andere bezwingt, ist kraftvoll; wer sich selbst bezwingt, ist unbezwingbar.“ (In anderer Übersetzung: Wer andere besiegt, ist stark, wer sich selbst besiegt, hat Macht.) – „Warum ist das Meer König der Bäche? Weil es sich unter sie stellt. Wer das Volk leiten will, muss sich unter es stellen.“ (Lao-Tse). Gewiss weiß man davon auch in unserer Kultur: „Was lange leben will, muss dienen. Was aber herrschen will, das lebt nicht lange“ heißt es etwa bei Hermann Hesse (Die Morgenlandfahrer). Wahre Macht hat nur, wer sich aus sich nichts macht.

Bevor ich auf wichtige Hinweise zur Führung aus der abendländischen Philosophie eingehe, möchte ich etwas zur **Etymologie** unseres Wortes „Führen“ sagen: wortgeschichtlich geht der Begriff "Führen" auf das Zeitwort "fahren" zurück – es wird etwas in Gang gebracht, in Bewegung gesetzt. Führung oder Führen heißt wörtlich „fahren machen“. Ähnlich bedeutet das Wort leiten sowie das damit verwandte englische Wort leadership „in Bewegung und auf den Weg bringen“. Kurzum: Wer führt, bringt in Fahrt, bringt Menschen in Fahrt. Führen heißt veranlassen, dass eine Bewegung in Gang kommt und in Gang bleibt, bis das Ziel erreicht ist. Führen meint in Bewegung setzen, fahren machen, die Richtung bestimmen, leiten, auch hüten. Nur geht es weder darum, Herden zu hüten, noch darum, Pferden die Peitsche zu geben, sondern es geht um Menschen. Mitarbeiter führen heißt, andere Menschen veranlassen, bei der Erfüllung einer Aufgabe zu helfen. Ein lesenswertes Buch zum Thema, das der Pater Anselm Grün verfasst hat, trägt den Titel: „Menschen führen – Leben wecken“.

Besonders hierzulande will einem das Substantiv Führer nicht mehr so leicht über die Lippen gehen. „Führer“ wird meist sogleich mit dem Naziregime und Hitler in Verbindung gebracht. Statt von Führerschaft spricht man dann lieber anglisierend von Leadership, den Führer ersetzen Ausdrücke wie Leiter und Lenker oder aber eben Lehnworte wie Direktor und Chef. Mit dem Wort Führer ist im Sinn des Anführers das Wort Erster, englisch first, also „Fürst“ verwandt. Auf diesen Zusammenhang komme ich ebenfalls noch ausführlicher zu sprechen.

Wenn wir uns einig darüber sind, dass die Kunst des Führens in der Fähigkeit begründet liegt, sich selbst zu führen und zu beherrschen, ist der Führer idealiter immer größere, reifere Persönlichkeit als die die Geführten. Das Idealbild des Führers kommt überein mit der Idee der großen Persönlichkeit, einem Menschen, der das Leben meistert, dem Meister schlechthin.

Aus der Tradition sind vor allem vier Urbilder menschlicher Größe überliefert. Demnach kann man sagen, dass die Tradition ermöglicht, vier „Vorbilder“ für das Führen idealtypisch zu unterscheiden. Diese Führerbilder sind: der König, der Held, der Heilige und der Weise. Ich bitte Sie, das Folgende symbolisch zu verstehen.

Der Königliche verbindet Autorität mit Ansehen und Würde, steht gleichsam unangefochten wie ein Patriarch oder der fraglos anerkannte Erbe eines solchen im Amt. Er regiert schon durch bloße Präsenz (bzw. Repräsentanz).

Ganz anders der Heldische. Ihm gilt die Bewunderung für Kraft, Gewitztheit, Originalität, Mut als persönliche Stärke, er hat Autorität kraft seiner Kompetenz. Darin eingeschlossen sind aber heute auch Technokratenfähigkeiten des fleißigen „Arbeiters“ und Aktenfressers.

Wieder anders der Heilige. Ihm wird Vertrauen entgegengebracht, trotz des Abstands, den er hält; er gilt als Sinnstifter, verfügt über kommunikative Autorität in Verbindung mit der visionären Kraft oder der echten oder auch nur scheinbaren Verbindung zur Transzendenz.

Schließlich der Weise, dessen Geistesgegenwart durch personale Autorität im Respekt und hohe Achtung bringt. Häufig kommt aus solch persönlicher Weisheit und Reife ein befriedendes Charisma.

Hierbei handelt es sich gleichsam um Archetypen, denen sich ein Führungsverantwortlicher je besonders verpflichtet fühlen kann.

In der Literatur wird häufig diskutiert, wo denn **der Ort des Führenden** sein solle. Beispielsweise sagt Lao-Tse: „Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.“ Ein Wirtschaftsmagazin titelte kürzlich. „Führung ist vorn!“. Im traditionellen Verständnis ist Führung oben, in Texten, die spirituell orientiert sind, findet sich dagegen häufig der Hinweis vom dienenden Führen, bei dem sich der Führende unten ansiedelt und sich gleichsam als Wurzelboden versteht, der die Kultur trägt, die zur Blüte kommen soll. Wenn Sie es wollen, können Sie idealtypisch den Helden vorn (kämpfend), den König oben (wachend), den Weisen hinten (schützend) und den Heiligen unten (tragend) „ansiedeln“.

Bedeutsamer als solche Systematisierungsversuche ist wohl, das Gesagte durch kritische Hinsichten noch zu ergänzen: Es gibt nämlich auch typische Gefährdungen Führungspersonen, die im übrigen wiederum den jeweiligen Typen zugeordnet werden können. Wegen der spezifischen Gefahren braucht es entsprechende Korrektive.

König - Achtung: Kant-Kritik an Platon: er bedarf guter Berater, in Gefahr, zu wenig von sich selbst zu wissen

Held - „Glücklich das Unternehmen, das keine Helden braucht“ (sofern der Held platt verstanden ist. Heldenhaftes Arbeiten (Kärner-Arbeit) unter heutigen Umständen ist mit der Gefahr der Technokratie verbunden.

Heiliger - oft genug paternalistisch, moralisierend ohne genügende Achtung für die Eigenlogik etwa der Wirtschaft oder der Struktur der Psyche junger Menschen.

Weiser - positiv: Schnittstelle mit Ratgeber als Joker/Narr/Fremdling mit abweichender Wahrnehmung. Aber eben auch oft Zerrbild vom Lehrer, Pädagogen: der „Führer“ als Erzieher, der kontrolliert, bewertet, alles an sich zieht.

Meine Vorstellung vom idealen „Praktiker“ in Führungsverantwortung ist die ausgeglichene Persönlichkeit, die zugleich Meister „ihres Faches“ ist. Ich betone damit auch die Sachorientierung im professionellen Kontext, welche „Bildung“ und Tugend immer einschließt. Wo es Meister ihres Faches nicht mehr gibt, erscheinen als Ersatzform großartige Führungsgrundsätze und überzogene Leitbilder.

Das hört sich in einem aktuellen Heft für Unternehmer auf der CEBIT dann etwa wie folgt an:

„Exzellente Führung: Führungskompetenz ist erlernbar! - In diesem Beitrag erfahren Sie, worauf es bei "exzellenter Führung" tatsächlich ankommt.“ Und dann:

„Führung ist eine komplexe Tätigkeit mit abstrakt-theoretischen, strategischen und praktischen Anwendungsaspekten. Führungskräfte benötigen eine entsprechend große Zahl an Hard- und Softskills, an Fertigkeiten und Fähigkeiten. Zu den erforderlichen individuellen Kompetenzen kommen die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten, das gesellschaftliche (Wohl-)Verhalten, ein breites Management-Wissen, zielorientiertes und strategisches Denken gepaart mit praktischem Umsetzungsvermögen und - nicht zuletzt - die Fähigkeit zur Introspektion, zur dauernden Selbstüberprüfung. Denn Führung kann man lernen! Um erfolgreich führen zu können, benötigen Sie klare Ziele, den unbedingten Willen zum Erfolg sowie entscheidende Kernkompetenzen auf den vier Ebenen der Führung.“

Ich kann mir schwer vorstellen, dass dies mehr als Phrasen sind. Die angesprochenen vier Ebenen der Führung lassen sich allerdings benennen:

Damit ist gemeint erstens Selbstführung und Eigenmanagement, zweitens Eins-zu-Eins-Führung: Führen im Dialog, die Führungskraft als Coach in einer kommunikativen Eins-zu-Eins-Situation.

drittens Teamführung: denn Führung erhält erst durch die Geführten Sinn und schließlich viertens: Gesamtunternehmensführung

Im Prinzip ist gegen eine solche Auffächerung nicht viel einzuwenden, wohl aber gegen die Vorstellung, mit Rezepten den Erfolg erzwingen zu können.

Weitaus anspruchsvoller finde ich Geschichten, Geschichten wie die, die Nelson Mandela vom Afrikanischen »Amaphakathi« erzählte. Ich möchte Ihnen dazu einen Abschnitt aus Nelson Mandelas Autobiographie „Der lange Weg zur Freiheit“ vorlesen:

»Meine späteren Vorstellungen von Führerschaft wurden grundlegend beeinflusst durch meine Beobachtungen des Regenten und seines Hofes. Ich verfolgte die Stammestreffen, die regelmäßig im Großen Platz stattfanden, und lernte daraus. Der Zeitpunkt dafür war nicht von vornherein festgesetzt, die Versammlungen wurden

anberaumt, wie es die Ereignisse erforderten. Man hielt sie ab, um nationale Angelegenheiten zu erörtern, etwa eine Dürre, eine Epidemie, das Aussondern von Merzvieh, Direktiven von Seiten des Magistrates, neue Gesetze, welche die Regierung erlassen hatte. Jedem, der ein Thembu war, stand es frei zu kommen - und sehr viele kamen auch, zu Pferde oder zu Fuß.

Bei solchen Gelegenheiten war der Regent umgeben von seinen »Amaphakathi«, einer Gruppe von hochrangigen Beratern, die das Parlament des Regenten bildeten und die Rechtsprechung ausübten. Es waren weise Männer, die sich gründlich in der Stammesgeschichte und in den Sitten auskannten und deren Meinungen großes Gewicht hatten. Wenn ein Treffen stattfinden sollte, verschickte der Regent Briefe an diese Häuptlinge, und bald wimmelte es im Grossen Platz von Besuchern und Reisenden aus dem ganzen Thembuland. Die Gäste versammelten sich vor dem Haus des Regenten, und er eröffnete die Versammlung, indem er allen für ihr Kommen dankte und ihnen erklärte, aus welchem Grund er sie zusammengerufen hatte. Danach äußerte er kein einziges Wort, bis zu dem Zeitpunkt, da die Versammlung sich ihrem Ende näherte. Es sprach jeder, der sprechen wollte. Es war Demokratie in ihrer reinsten Form. [...]

Zunächst erstaunte mich die Heftigkeit - und der Freimut -, mit der Leute den Regenten kritisierten. Er war keinesfalls über Kritik erhaben - vielmehr war er sogar häufig die Zielscheibe von Kritik.

Aber mochte die Attacke auch noch so gefühlsbetont sein, der Regent hörte einfach zu, ohne sich zu verteidigen, ohne seinerseits irgendeine Emotion zu zeigen.

Die Zusammenkünfte dauerten so lange, bis irgendeine Art von Konsens erreicht war. Ein Treffen konnte nur in Einstimmigkeit enden oder überhaupt nicht.

Einstimmigkeit konnte allerdings auch darin bestehen, dass man darin übereinstimmte, nicht überein zu stimmen und zu warten, bis die Zeit günstiger war, um eine Lösung vorzuschlagen. Demokratie bedeutete, dass alle Männer angehört werden mussten und dass eine Entscheidung gemeinsam getroffen wurde, als ein Volk. Herrschaft einer Mehrheit war eine fremdartige Vorstellung. Eine Minderheit würde nicht durch eine Mehrheit erdrückt werden.

Erst am Ende des Treffens, wenn die Sonne im Untergehen begriffen war, sprach der Regent wieder, und er unternahm es, das zusammenzufassen, was gesagt worden war, und versuchte, zwischen den verschiedenen Meinungen zu vermitteln. Konnte

ein Konsens nicht erreicht werden, so würde es ein weiteres Zusammentreffen gegeben. Schließlich trug ganz am Ende ein Lobsänger oder Poet eine Lobpreisung auf die Könige in uralten Zeiten vor sowie eine Mischung aus Kompliment und Satire auf die gegenwärtigen Häuptlinge, und die Zuhörer, der Regent mit eingeschlossen, brüllten vor Lachen.«

(Nelson Mandela, Der lange Weg zur Freiheit. Autobiographie, Frankfurt a. M 1997, S. 34ff.)

Natürlich können wir sagen, dass Nelson Mandela vielleicht etwas romantisiert, auf keinen Fall lasse sich das eins zu eins übertragen. Das ist auch nicht der Sinn, aber ich meine, was die Haltung des Regenten angeht und auch was die Gestimmtheit betrifft, ist viel Beherzigenswertes in dieser Geschichte zu finden, das unter anderen Bedingungen beim Führen stets zu beherzigen ist. Ein Chef nur, der es erträgt, kritisiert zu werden und der in Gemeinschaft aller auch über sich selbst lachen kann, verfügt erst über die fraglose Macht und Autorität, die es braucht, um viele zu führen.

An dieser Stelle ist es nötig, einen häufigen Irrtum anzusprechen, der unser Denken über „Macht“ bestimmt. **Macht** wird oft unterschiedslos mit Gewalt verbunden. Macht ist aber das Gegenteil von Gewalt. Gewalt entspringt der Ohnmacht. Macht hat sprachlich seine Herkunft in „mögen“. Jedenfalls: Das Geschehen der Macht erschöpft sich nicht in dem Versuch, Widerstand zu brechen oder Gehorsam zu erzwingen. Macht hat nicht die Form des Zwanges. Wenn sich ein gegenläufiger Wille bildet und dem Machthaber entgegenschlägt, zeugt das von der Schwäche der Macht. Es würde sich erst gar nicht ein Eigenwille formieren, wo große Macht ist. Je mächtiger die Macht ist, desto stiller wirkt sie. Wo sie eigens auf sich hinweisen muss, ist sie bereits geschwächt. »Selbstverständlichkeit, Vergessen und Größe der Macht korrelieren positiv. Man kann geradezu sagen: Wo niemand über Macht spricht, ist sie fraglos da, in ihrer Fraglosigkeit zugleich sicher und groß. Wo Macht Thema wird, beginnt ihr Zerfall« (U.Beck).

Es ist Zeichen der höheren Macht, wenn jemand schon will, was der Führende erst anordnet. Ein „Ich muss ohnehin“ spiegelte viel weniger die Macht als ein „Ich will“. Nicht das innere Nein bei äußerlichem Ja, sondern das emphatische Ja ist die Antwort auf die höhere Macht. Die Macht der Liebe basiert auf der Anerkennung: denn der Liebende nimmt vorweg, was der andere möchte. (Das Wort „freiwillig“ ist übrigens ein Pleonasmus – es genügt: „willig“ im Unterschied zu „unwillig“ zu sagen.)

Macht wird – im Gegensatz zu Gewalt - nur auf Freie ausgeübt und setzt Freie voraus. Macht, die bloß von oben nach unten ausstrahlen würde, ist undialektisch und verkürzt gedacht. Je mehr Macht, desto mehr auch Beratung und Mitarbeit der Untergebenen. Wer ein Maximum an Macht gewinnen will, wird sich niemals auf Gewalttaten oder Sanktionen stützen, sondern von der Freiheit der anderen Gebrauch machen; nicht befehlen, sondern bitten, ja mehr noch: nicht fordern, sondern fördern. Auch gegenüber der Natur beruht unsere Macht auf Wissen, das letztlich Anerkenntnis der Eigenlogik und Struktur des anderen ist. (Beispiel: Der Wind hat Kraft. Er wird in Dienst genommen, wenn der Mensch die Möglichkeiten des Segelns entdeckt. Durch die Indienstnahe vermehrt er seine Mächtigkeit. Macht ist niemals blind. Sie ist Vermittlung. In gewissem Sinn vermittelt das Segel dem Wind, noch „windiger zu winden“. Das Segel entbirgt Möglichkeiten des Windes und der Wind ermächtigt den erfindungsreichen Menschen zu schnellerer Fahrt.) Macht beruht auf der Herrschaft über Wirklichkeit, die anerkannt sein will. Daher ist diese Herrschaft zugleich Einsicht und beruht auf dem Denkvermögen.

Gewalt entspringt der Ohnmacht. Während Macht ein Vermögen ist und man Macht gewinnt, indem man Möglichkeiten entdeckt und Kräfte koordiniert, tendiert Gewalt zur Vernichtung. Während Macht gerade nicht an der »Neutralisierung des Willens« interessiert ist, kümmert sich Gewalt nicht um den Willen eines anderen, macht ihn zunichte, bricht, übergeht, beugt ihn. Gewalt, zumal nackte und blinde Gewalt führt letztlich zur vollständigen Tilgung des Anderen und erweist so ihre Ohnmacht. Gewalt droht also immer nur von der Ohnmacht her und ist der Gegenbegriff zur Macht. Wer Macht sucht, indem er Abhängigkeiten schafft, kaschiert nur seine Ohnmacht. Er ist vielleicht strategisch klüger als sein Widerpart, aber nicht vernünftig. Abhängigkeiten schaffen setzt voraus, dass es solche gibt, mit denen man das machen kann.

Die Macht ist also der Freiheit nicht entgegengesetzt. Es ist gerade die Freiheit, die die Macht von Gewalt oder vom Zwang unterscheidet. Auf Freiheit zielt das Wort. Daher ist Machtausübung zuhöchst Macht des Wortes. Wie schon das Wort selber ist eben auch Macht Vermittlungsform. Dem Wort Macht einräumen heißt, sich dem „Logos“ (Wort = Sprache = Vernunft = Sinn) anvertrauen. Der Logos verbindet uns aber auch alle.

Führung geschieht daher abgesehen von der Vorbildlichkeit der großen Persönlichkeit zweitens mithilfe des Worts. Führen bedeutet, von lohnenden Zielen überzeugen. Der Führungsstil ist Folge des Menschenbildes. Das Denken über den Menschen wirkt sich zwangsläufig auf Empfehlungen zur Führungspraxis aus. Da der Mensch nach meiner Auffassung zur **Freiheit** gerufen ist, wird scheitern, wer unter führen verführen versteht. Da der Mensch auf Wahrheit bezogen ist, wird scheitern, wer Führung spielt, statt Führung zu leben. Scheitern wird auch, wer die Moden der Führung trägt, statt zu sein und zu führen, wie er ist, und so, wie er es kann.

Sehr gute Führende verfügen nicht nur über gute Argumente und die Rhetorik, sie erzählen auch Geschichten. Menschen brauchen Geschichten, um zu verstehen. Menschen lieben Geschichten und sie orientieren sich an Geschichten, weil die vom Weg erzählen. Menschen finden zusammen, weil Geschichten von Gemeinsamkeit handeln. Menschen lernen leicht aus dem, was erzählt wird, weil Geschichten Erfahrungen vermitteln. Menschen werden taub durch die Fluten der Informationen und sofort hellhörig, wenn sie eine Geschichte hören. Menschen brauchen Geschichten als Humus für ihre Wirklichkeit, um die Gegenwart und sich selbst zu verstehen.

Bei meiner Darstellung muss ich leider einen steinigere, steilere Weg einschlagen und will noch einen komplexen Gedanken vorbringen, der Sie nicht einschüchtern soll, sondern noch nachwirken wird. Ich knüpfe an den Gedanken an, dass Führung mit dem Anfangen verbunden ist. Ich hatte schon eingangs erwähnt, dass in der griechischen Sprache zwei Worte für das, was Handeln ist, bereit liegen, *archein* und *prattein*. Wenn wir anders als der Hauptstrom Handeln nicht von *Prattein*, d.h. als ergebnisbezogene Praxis verstehen, sondern als Anfang einer Freiheit auf Freiheit hin, dann ändert sich, so meine These, unser Umgang fundamental, sei es etwa die Unternehmenskultur oder sei es die Erziehungspraxis.

Freiheit, so weiß Romano Guardini von Augustinus her, ist **Anfangsmacht**. Freiheit ist das Privileg derer, die sich der Führungsverantwortung stellen und in der Führungsverantwortung stehen. Deshalb ist Führung und Anführen, Anfangen und Leiten noch in diesem eher ungewohnten Bezug vorstellen.

Das Lateinische Wort für Anfang heißt Initiative. Ich habe schon den berühmten Satz Augustins zitiert: Ut initium ergo ut esset, creatus est homo (ante quem nullum fuit): Damit ein Anfang sei, ist der Mensch geschaffen. Der Mensch selber ist als Mensch Initiative, ein Anfänger seinem Wesen nach. Was heißt aber Anfang genauer? Vor allem, dass der Mensch ein einzigartiges Wesen ist, der Anfang einer neuen einmaligen Welt, eine aus nichts abzuleitende Neuheit. 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 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 aber auch darüber im Klaren sein, dass er andere für das Gelingen braucht, der Erzieher die Liebe des Zöglings, der Leiter die Anerkennung der Mitarbeiter. Führung korreliert mit Gefolgschaft. Wer nun andere Menschen für sein Projekt gewinnt, kann allerdings keine Gewissheit über den Ausgang seiner Projekte haben. 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 dem Schaffen von Werken wirkt dabei nicht auf Objekte ein, sondern hat mit Subjekten, mit Personen zu tun. Hier kommen Freiheitswesen und Freiheitswesen zusammen. Es ist daher absurd, in der Wirtschaft etwa mit Menschen als Faktoren zu rechnen. Vielmehr entstehen unabsehbare Geschichten, die sich schließlich zu je größeren Geschichten, ja zuletzt zur Universalgeschichte verweben. Angesichts der Freiheit als Wesensmerkmal einer Person ist es geradezu nationalsozialistische Manier, von Humankapital zu sprechen. Wer Personen als Kostenfaktoren berechnet, verdient nicht Mensch zu heißen, wie es Sarrastro in Mozarts Zauberflöte sagt.

Mit Menschen sich etwas vornehmen, heißt Planen mit der Freiheit. 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. Gewiss gibt es auch Grund genug, autoritär Gefolgschaft zu fordern, das heißt, Entscheidungen zu treffen und es nicht dem Raisonieren der Mitarbeiter anheim zu stellen, was sie davon in die Tat umsetzen wollen. Aber auf Dauer kann niemand führen, dem keiner 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? 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.

Auch auf den Begriff „Kraft“ lohnt 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 Dienst. - Gerne führen lässt man sich nur von Menschen, die offenkundig zu dienen verstehen. Man könnte an das Zugpferd denken. Das Bild vom Zugpferd soll jedoch nicht die Vorstellung befördern, dass bei der Führung gezogen oder geschoben wird. Führung liegt ja auch „unter“ der Mitarbeiterleistung wie der Wurzelgrund und der Boden, oder sie strahlt „über“ der Mitarbeiterleistung wie die Energie spendende Sonne. Führung hat nur so lange Bestand, wie sie auf Gefolgschaft zählen kann. Führung ist Interaktion auf Zeit, sie ereignet sich.

Gute Führung ist letztlich also immer Dienst. Wenn Führende einer Sache dienen und sich selber einer „höheren Führung“ verpflichtet wissen, finden sie leichter Folgsamkeit und damit Gefolgschaft. Nicht nur der Führer braucht ihm folgende Menschen. Auch die Gruppe braucht Führung. Führung erfüllt ein Gruppenbedürfnis (binnentheoretischer Aspekt). – Zumindest eine informelle Führung gibt es in allen Gruppierungen. Die Führungspersönlichkeit hat dabei die schwierige Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu emanzipieren, sie zur Eigenverantwortung und zur Selbstverpflichtung zu führen. Zur Kunst des Führens gehört, dass dies immer so geschieht, wie es dem Reifegrad bzw. dem Entwicklungsstand des Geführten entspricht.

In die Freiheit führen kann aber nur der wahren **Autorität** gelingen. Deshalb möchte ich abschließend noch etwas zur Logik der Autorität sagen. Im Grunde gibt es zweierlei Gestalten der Autorität, in der philosophischen Fachsprache die epistemische und die deontologische genannt. Was besagt das? Episteme heißt Wissen. Das Wissen bezieht sich auf alles, was der Fall ist. Deontologisch kommt von Deon (= Pflicht) und meint, was sein **soll**. Die eine Autorität ist die des Wissens, des Fachmannes, des Experten, die andere die der Weisung, also des Weisungsbefugten, des Leiters.

Von vornherein ist die Autorität kraft Kompetenz (epistemische) unproblematischer als die kraft eines Amtes (deontologische). Führende sollten sich nun mit ihren Entscheidungen, Weisungen und Anweisungen aber nicht hinter der zwingenden Sachlogik von Expertisen verstecken. Es ist kein Fehler, als Vorgesetzter über persönliches Charisma, moralische Untadeligkeit und vor allem auch über aufgabenspezifische Sachkenntnis zu verfügen. Dennoch bleibt die eigentliche Autorität des Leiters die der Weisung, die nicht die epistemische, sondern die deontologische ist. Und eben die ist problematisch, weil hier der Willkür Tür und Tor geöffnet sind.

Autorität darf nicht Willkür werden - für persönliche Autorität keine Gefahr, für Amtsautorität schon. Wir unterscheiden den rechten Einsatz der Autorität als autoritativ von dem falschen als autoritär. Autoritative Autorität unterscheidet sich von

Gewalt und Zwang und bedeutet „Vollmacht in Freiheit“. Sie strahlt aus durch Überzeugungskraft.

Besonders die deontologische Autorität nimmt Ordnungsaufgaben war. Je komplexer und höher entwickelt eine Gemeinschaft ist, umso mehr ist Autorität nötig. Wenn ich weniger philosophisch, sondern ganz schlicht erklären soll, was Autorität heißt, möchte ich formulieren: Autorität hat der, von dem wir uns gern 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. Deshalb, und damit bin ich am Ende, darf man sagen: „Autorität hat nicht der, der etwas *verbieten* kann. Autorität hat nur, wer etwas zu *bieten* hat.“