

Renate Wapflinger MA
Geschäftsleitung
Eden-Alternative® Institut

Titel: Die Rolle der Führungspersonen im Umsetzungsprozess der Eden-Alternative®

Eden Prinzip 10: Eine weise Führung ist das Entscheidende im Kampf gegen die drei Qualen. Sie kann durch nichts ersetzt werden.

Was ist nun eine weise Führung?

Ulf D. Posé ist Präsident des Ethikverbandes der deutschen Wirtschaft, Fachpublizist und Unternehmensberater. Er schreibt: *Weisheit scheint ausgedient zu haben; altmodisch, wie aus einer anderen Welt klingt dieser Begriff. Stattdessen dreht sich alles um Informationswissen. Was aber kann Weisheit heute noch leisten? Sie schafft Orientierung. Und ist somit in einer Welt, die immer unübersichtlicher wird durchaus zeitgemäß.*

Ich möchte mit Ihnen eine kurze Reise zu dieser Weisheit machen, die wir hier aufspüren wollen. Was ist Weisheit?

Zunächst müssen wir verschiedene Arten des Wissens unterscheiden.

- Wir kennen das Informations- oder Sachwissen: Wie groß ist die Erde? Wie viel ist der Euro wert? Welche Kriterien müssen bei der Delegation einer Aufgabe eingehalten werden? Welches Datum haben wir heute? Wie lange herrschten die Römer? All das ist Informationswissen.
- Daneben gibt es das Erfahrungswissen Wenn ich meinen Finger an eine Flamme halte, dann verbrenne ich mich.
- Dann kennen wir das Gewohnheitswissen: Ich weiß, wie man ein Butterbrot schmiert, ein Auto fährt, einen Wasserhahn aufdreht und ähnliches.
- Und dann gibt es noch das Lebenswissen ó und genau dort ist Weisheit angesiedelt. Ein weiser Rat hat also nicht zwingend etwas mit Gewohnheiten, Erfahrungen oder Informationsständen zu tun, sondern mit dem Wissen um das Leben. Früher war Lebenswissen eine Sache der Religionen. Weisheit galt von alters her als eine göttliche Eigenschaft. Im alten Ägypten war sie zum Beispiel einem einzigen Gott, dem Mondgott Thot, zugeordnet. Im Mittelalter begriff man Weisheit als Gipfel aller menschlichen Verstandes- und Erkenntnistätigkeiten, den ein guter Mensch anstreben kann. Schon damals wurde Klugheit von Weisheit unterschieden. Klugheit verstand man als eine dem Verstand zugeordnete Fähigkeit. Weisheit hingegen war ausgerichtet auf die Handlungsweisen eines Menschen, in denen es um das Verstehen des Ursprungs, des Sinns und des Ziels dieser Welt ging. Es ging um Wissen, das sich mit dem menschlichen Leben und die letzten Dinge wie Tod, Himmel und Hölle beschäftigte. Im Gegensatz zu Klugheit war Weisheit damals also sehr eng mit der Religiosität der Menschen verbunden.

Was können wir nun unter einer weisen Führung (Unternehmensführung) verstehen?

Heute hat sich die praktische Vernunft in den Vordergrund geschoben. Es geht um Effizienz und Geschwindigkeit. Wenn wir aber aufhören, Weisheit zu kultivieren, ist die Folge nicht nur Orientierungslosigkeit. Wenn wir das Menschheitswissen nicht mehr kultivieren und das Informationswissen die Oberhand gewinnt, dann besteht die Gefahr, dass wir Menschen funktionalisieren, sie nur noch als Funktionsträger wahrnehmen. Und diese Gefahr droht vor allem Unternehmen. Anstelle von Menschen beschäftigen sie dann nur noch seelenlose Systemagenten, die funktionieren und ausgetauscht werden wenn sie das nicht mehr tun. Aber genau das ist der Ruin des sozialen Miteinanders und zum Schluss sicher auch der Ruin des

Erfolgs. In diesem Zusammenhang schreibt Gerhard Zapke-Schauer, er ist Autor zum Thema Mitarbeiterführung und Verwaltungsratspräsident der EuRatio Akademie Zürich: *Wer kreative Mitarbeiter will, muss zwischen šEtwasō und šJemandō unterscheiden.* Und zwar deshalb, um diesen JEMAND geeignet zu begegnen. Es ist ein ganz persönlicher Akt, der Akt einer Anerkennung des anderen, der sich nicht automatisch einstellt. Die Anerkennung bezieht sich auf das Element des šSelbstseinō, also darauf dass der andere zunächst einmal für sich selbst existiert und Mensch ist und nicht Funktion für andere ist.

Somit hat Weisheit eine existentielle Bedeutung für jedes Unternehmen und für jede Führungskraft ó die nicht nur Führungskraft sondern Führungspersönlichkeit sein will. Eine Führungspersönlichkeit folgt nicht zwingend einem Unternehmen und seinen Leitlinien sondern sie folgt ihrem eigenen Stern.

Weisheit ist essentiell für Unternehmertum und gute Führung. Weise Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch verschiedene Eigenschaften aus, die entscheidend sind für ein menschliches Miteinander bei der Arbeit und die auch entscheidend sind bei unserem Paradigmenwechsel, den wir mit der Einführung der Eden-Alternative® anstreben. Sie zu kennen und zu leben ó sagt etwas über weise Führungspersönlichkeiten aus. Schauen wir uns diese Führungsrelevanten Eigenschaften im Zusammenhang mit den Umsetzungsprozess der Edenō Alternative einmal genauer an:

- Eine Führungspersönlichkeit braucht Empathie, also Einfühlungsvermögen. Empathie ist übrigens unabhängig von Sympathie und Antipathie. Diese Empathie brauchen wir um uns einzufühlen in andere Menschen, damit wir ihre Realität wahrnehmen können und ihnen in der Führung das geben können, was sie zur Entfaltung benötigen (Wachstum).
- Eine Führungspersönlichkeit verfügt über ICH-Stärke. Sie sollte in der Lage sein, nicht jeder Regung sofort nachzugeben. Ich-starke Führungspersönlichkeiten handeln stets so, dass sie auch im Nachhinein mit ihrer Handlungsweise einverstanden sein können. Die Handlungsweise einer Führungspersönlichkeit richtet sich nach selbst gewählten, obersten handlungsleitenden Werten, nicht nach autonomen Regungen, die ohne Willen und Einsicht ablaufen, auch nicht nach über-ich-gesteuerten Vorstellungen, sogenannten šMan ómuss-Normenō (man muss tun was Vorgesetzte sagen, man muss gehorchen, man mussí ,)
- Eine Führungspersönlichkeit respektiert das Anderssein eines Mitarbeiters. Manche Führungskräfte scharen nur Mitarbeiter um sich, die ihnen ähnlich sind. Führungspersönlichkeiten hingegen schätzen das Anderssein, sie verfügen über personale Toleranz. Bei der Umsetzung der Eden-Alternative® verstehen wir die Vielfalt als Bereicherung.
- Eine Führungspersönlichkeit beherrscht das produktive Denken gegen Regeln. Realistisches Denken gegen vorhandene Regeln ist das Wesen der Kreativität. Nichts für selbstverständlich zu halten, alles in Frage stellen zu können ist hier wesentlich. Dieses šInfragestellenō erlaubt uns zu entwickeln und ebenso etwas auszuprobieren. Wir müssen uns auch erlauben Fehler zu machen.
- Führungspersönlichkeiten besitzen Menschheitswissen. Sie können in Alternativen denken und bieten diese Alternativen als zusätzliche Möglichkeiten bei einer anstehenden Entscheidung an. Sie lassen sich nicht von šGegenwindō abhalten oder beeinträchtigen.
- Führungspersönlichkeiten sind authentisch. Sie leben ihr Leben, kein Leben aus zweiter Hand.

- Führungspersönlichkeiten besitzen Menschenliebe. Sie mögen Mitarbeiter wegen ihres Menschseins. Sie hegen kein Misstrauen ihren Mitarbeitern gegenüber, sondern

besitzen ein Urvertrauen. Sie gehen grundsätzlich davon aus, dass die Mitarbeiter ihre Sache gut machen. Sie mögen Menschen gern.

- Führungspersönlichkeiten besitzen das, was die alten Griechen agape nannten. Agape ist mehr als personale Toleranz ó sie ist sozusagen ihre Steigerung und die Basis der Liebe. Agape bedeutet, das Sein des anderen zu wollen. Solche Führungspersönlichkeiten sagen: šIch möchte dass sie der werden, der sie sind, auch wenn es mir nicht gefällt.ö
- Führungspersönlichkeiten besitzen Überzeugungsvermögen. Hier ist nicht die Überzeugungstechnik aus einem Rhetorikseminar gemeint, sondern die Überzeugungskraft. Diese hat etwas mit Glaubwürdigkeit, Authentizität und Redlichkeit zu tun. Dazu gehört auch, einen Mitarbeiter ernst zu nehmen und zu berücksichtigen, wodurch er in seinem Handeln geleitet wird, also seine dominante Steuerung zu kennen.
- Führungspersönlichkeiten achten bei kritischen Auseinandersetzungen auf diese dominante Steuerung. Sie wissen, dass sie einen überflüssigen Konflikt erzeugen, wenn sie einen ehrgeizigen Menschen in seinem Ehrgeiz treffen oder von einem Mitarbeiter etwas verlangen, was gegen sein moralisches Gewissen verstößt. Führungspersönlichkeiten kennen die dominanten Steuerungen ihrer wichtigsten privaten und beruflichen Partner und sind in der Lage, unnötige Konflikte zu vermeiden. Das erleichtert den Führungsprozess enorm.
- Führungspersönlichkeiten sind dennoch konfliktfähig. Sie können notwendige von überflüssigen und lösbaren von unlösbaren Konflikten unterscheiden. Sie tragen notwendige Konflikte mit einem Minimum an physischem und sozialem Aufwand bei sich und dem Konfliktpartner aus. Sie vermeiden überflüssige Konflikte. Konfliktfähigkeit ist ein Sonderfall von Weisheit. Führungspersönlichkeiten besitzen das uneingeschränkte Vertrauen ihrer Mitarbeiter. Und sie vertrauen ihrerseits ihren Mitarbeitern. So entsteht ein gutes Arbeitsklima. Diese Vertrauensfähigkeit ist die Basis für dauerhaften Erfolg. Und das ist eine wichtige Basis bei allen betrieblichen Veränderungen.
- Eine Führungspersönlichkeit lernt permanent. Sie weiß, dass nahezu alles Wissen von begrenzter Haltbarkeit ist. Und sie weiß, dass sich Wissen immer wieder erneuert.
- Führungspersönlichkeiten besitzen kommunikative Fähigkeiten. Sie kommunizieren offen, nicht verdeckt. Das heisst, sie sagen, was Sache ist und schieben keine sekundären Gründe vor. Sie sind in der Lage ehrlich zu kommunizieren, zu sagen, was vielleicht im Moment nicht beliebt ist. Sie betreiben keine entwürdigende Kommunikation. Entwürdigend ist Kommunikation dann, wenn ich meine Mitarbeiter funktionalisiere. Ich sehe sie nicht mehr als Person/als Mensch, sondern nur noch ihre Funktion. Sie spielen keine Machtspiele, deren einziger Zweck es ist, den anderen kleiner zu machen. Und sie schüchtern ihre Mitarbeiter nicht ein.
- Führungspersönlichkeiten denken multioptional ó und dies erweist sich als eine entscheidende Rahmenbedingung für die Renaissance der Weisheit.

Weisheit setzt die Fähigkeit voraus, mit vielfältigen Optionen umgehen zu können. Und das bedeutet Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Weise Führungspersönlichkeiten besitzen eine personale Identität. Sie besitzen oberste handlungsleitende Werte und folgen diesen. Sie wissen wofür und wozu sie leben. Sie wissen, was der Sinn ihres Lebens ist.

Für eine Führungspersönlichkeit bedeutet das, dass sie in der Lage sein muss, ein gut funktionierendes soziales System aufzubauen, indem Menschen menschlich miteinander umgehen. Hierbei hat Moral eine besondere Funktion. Zunächst ist sie es die hilft, ein Unternehmen zu stabilisieren und in den Erfolg zu führen. Diese Moral hat allein den Zweck, das soziale Miteinander zu erhalten und an Werten zu überprüfen.

Bei allen betrieblichen Veränderungen, die spezielle Herausforderungen für Mitarbeitende sind, ist der menschlichen Achtung besondere Bedeutung beizumessen. So gelingt es einer weisen Führung auch, betriebliche Veränderungsprozesse zu führen, zu beraten, zu begleiten. Sie erkennt ggf. Widerstände und weiß dass diese ein normaler Bestandteil bei Veränderungen sind und kann sie auflösen indem sie empathisch reagiert und Sicherheit vermittelt.

Weise Führungspersönlichkeiten übernehmen die Verantwortung für ihr Handeln. Sie verstecken sich nicht hinter Normen und Gesetzen. Sie bedenken immer, dass ein Gesprächspartner ein Mensch mit einer persönlichen Geschichte voller Hoffnungen, voller Freuden und auch Leiden ist. Ein Mensch, geprägt von seinen Erwartungen und seinen Träumen.