

Hans H. Hinterhuber

Leadership



**Strategisches
Denken
systematisch
schulen
von Sokrates
bis heute**

Hans H. Hinterhuber

Leadership

Strategisches Denken systematisch schulen
von Sokrates bis heute

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek –
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detailliertere bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Hans H. Hinterhuber

Leadership

Strategisches Denken systematisch schulen
von Sokrates bis heute

Redaktionelle Bearbeitung: Constanze Hacke

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH,

4. Auflage
Frankfurt am Main 2007

ISBN 978-3-89981-435-4

Bookshop und weitere Leseproben unter:
www.fazbuch.de

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main

Satz Umschlag F.A.Z.-Marketing/Grafik
Satz Innen Nicole Jäger
Druck CPI Moravia Books, Pohorelice

Alle Rechte, auch des auszugsweisen
Nachdrucks, vorbehalten.

Printed in EU

Inhalt

| | |
|--|----|
| Vorwort | 9 |
| Dank | 13 |
| | |
| I Leadership als Lebensstil | |
| 1 Die Schlüsselemente von Leadership | 16 |
| 2 Perspektiven unterschiedlicher Leadership-Theorien | 23 |
| 3 Die drei stoischen Führungsprinzipien | 25 |
| 4 Gebrauche deine Vorstellungen vernunftgemäß | 28 |
| 5 Strebe nach dem, was in deiner Macht steht | 31 |
| 6 Handle so, dass du das Nützliche für die anderen mit dem Angenehmen für dich selbst verbindest | 34 |
| 7 Soll die Vernunft die Emotionen leiten? | 35 |
| 8 Die neue Rationalität | 39 |
| 9 Das Ziel des Lebens | 41 |
| 10 Der Leadership-Test zur Überprüfung der stoischen Grundlagen | 44 |
| 11 Zusammenfassung für den eiligen Leser | 48 |
| 12 Und was sagt Nasreddin? | 50 |
| | |
| II Die Strategie als Theorie des praktischen Handelns | |
| 1 Ein innovatives Geschäftsmodell ist die Voraussetzung für eine gute Strategie | 51 |
| 2 Strategisches Denken ist positives Denken | 53 |
| 3 Begriff und Arten der Strategie | 55 |
| 4 Strategie ist die Anwendung des gesunden Menschenverstandes | 61 |
| 5 Die sechs Schlüsselemente der Strategie | 63 |
| 6 Die Ebenen und Dimensionen der Strategie | 69 |
| 7 Die direkte und die indirekte Strategie | 74 |
| 8 Die Synthese von Strategie und Taktik | 77 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 9 | Starke und schwache Formen der Strategie | 80 |
| 10 | Positive und negative Leitsätze der Strategie | 87 |
| 11 | Die drei goldenen Regeln der Strategie | 89 |
| 12 | Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns | 95 |
| 13 | Mit welchen Fragen lässt sich die Qualität der Strategie beurteilen? | 97 |
| 14 | Zusammenfassung für den eiligen Leser | 98 |
| 15 | Und was sagt Nasreddin zur Strategie? | 99 |
| | | |
| III | Was lässt sich von der Militärstrategie lernen? | |
| 1 | Sun Tzu | 102 |
| 2 | Sokrates | 104 |
| 3 | Xenophon | 105 |
| 4 | Alexander, Hannibal, Caesar | 106 |
| 5 | Marc Aurel | 108 |
| 6 | Vegetius | 108 |
| 7 | Niccolò Machiavelli | 110 |
| 8 | Friedrich der Große und Napoleon I. | 111 |
| 9 | Gerhard von Scharnhorst | 113 |
| 10 | Christian von Massenbach | 115 |
| 11 | Wilhelm von Gneisenau | 115 |
| 12 | Carl von Clausewitz | 116 |
| 13 | Helmuth von Moltke | 121 |
| 14 | Die Schüler des 20. Jahrhunderts: Was Jack Welch von Moltke gelernt hat | 131 |
| 15 | Der geistige Hintergrund der Militärstrategie | 133 |
| 16 | Der weite Weg von der Militärstrategie zu Leadership | 134 |
| 17 | Allgemeine Grundsätze der Militärstrategie als übergeordnete Bestimmungsgrößen des Handelns | 135 |
| 18 | Zusammenfassung für den eiligen Leser | 137 |
| 19 | Und was sagt Nasreddin? | 138 |
| | | |
| IV | Die Auswahl und Beurteilung der Führungskräfte und Mitarbeiter | |
| 1 | Die Erfahrungen der Militärstrategie nutzen | 139 |
| 2 | Werte und Ziele als Beurteilungskriterien für Führungskräfte und Mitarbeiter | 142 |
| 3 | Der Vitalitätsquotient | 145 |

| | | |
|---|--|-----|
| 4 | Begeisterung in das Unternehmen hineintragen | 148 |
| 5 | Unternehmer und Führungskräfte personifizieren eine Gemeinschaft | 150 |
| 6 | Die Herzen der Mitarbeiter gewinnen | 154 |
| 7 | Wie lassen sich die Qualität des Arbeitsplatzes und das Führungsverhalten des Vorgesetzten beurteilen? | 156 |
| 8 | Zusammenfassung für den eiligen Leser | 158 |
| 9 | Und was sagt Nasreddin? | 159 |
| V Was bleibt zu tun? | | |
| 1 | Jeder kann Leadership erlernen und strategisch denken | 160 |
| 2 | Das eigene Lebensmodell bestimmen | 165 |
| 3 | Führen aus der Distanz | 167 |
| 4 | Eine Leadership Company entwickeln | 173 |
| 5 | Die Welt etwas besser zurücklassen, als wir sie vorgefunden haben | 182 |
| 6 | Zusammenfassung für den eiligen Leser | 184 |
| 7 | Und was sagt Nasreddin? | 185 |
| Anhang: Ein hippokratischer Eid für Führende | | 186 |
| Anmerkungen | | 187 |
| Literaturverzeichnis | | 195 |
| Ausgewählte Bücher des Autors | | 204 |
| Leserstimmen | | 205 |
| Der Autor | | 209 |

Vorwort

»Lass alles weg, was nicht unbedingt notwendig ist.«

Marc Aurel

Dieses Buch wendet sich an alle, die Führungsverantwortung tragen – also an jeden, in dessen Verantwortung es liegt, eine Richtung vorzugeben, die Sinn macht, neue Möglichkeiten zu erschließen und umzusetzen oder umsetzen zu lassen. Denn jeder ist ein Führender, wenn er einen (positiven) Einfluss auf das Verhalten anderer ausübt – gleich, in welchem Unternehmen, in welcher Non-Profit-Einrichtung, in welchem Team oder auf welcher Verantwortungsstufe er auch tätig ist.

Die Kunst der Führung besteht darin, Möglichkeiten zu erschließen, die andere nicht gesehen haben; Führungsverantwortung in diesem Sinne bedeutet auch, andere Menschen zu beeinflussen und in die Lage zu versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele zu engagieren.

Das Wort »Begeisterung« ist aber in vielen Unternehmen kein Bestandteil des Sprachgebrauchs mehr. Begeisternde Führungskräfte scheinen aus den Chefetagen der Konzerne weitgehend verschwunden zu sein. Unverhältnismäßig hohe Gehälter, die Unfähigkeit zur angemessenen Selbsteinschätzung sowie unverantwortlicher Umgang mit Macht sind anscheinend unter Spitzenkräften immer verbreiteter. Eine gefährliche Entwicklung: Denn echte und glaubwürdige Begeisterung kann nur bewusst vorgelebt werden und ist ein wesentlicher Bestandteil von Leadership. Leadership bedarf dieses inneren Feuers von Führungskräften, da sonst das Unternehmen erkaltet.

Die Grundsätze der Führung sind einfach. Sie unter den erschwerten Bedingungen des Wettbewerbs anzuwenden, stellt die höchsten Anforderungen an Wissen, Können und Charakter. So kommt es, dass Führung in ihrer Ausübung sich weni-

ger als eine Wissenschaft als mehr eine Kunst darstellt – eine Kunst, die Leadership heißt.

Keine normale Schule kann diese Kunst bis zur vollen Reife vermitteln, denn sie bildet vorwiegend durchschnittliche, und nur wenige sehr gute Schüler aus. Von der Schule ist nur zu erwarten, dass sie angehenden Führungskräften Mittel und Wege zur Entwicklung und Entfaltung ihrer inneren Anlagen bietet.

Dieses Buch will aufzeigen, dass Leadership eine existenzielle Entscheidung für einen *Lebensstil* ist. Leadership heißt, sich für eine bestimmte Lebensweise zu entscheiden. Die Lebensweise und die Führungsprinzipien Marc Aurels, des Philosophen auf dem Kaiserthron, können auch Unternehmern in unserer turbulenten Zeit Orientierung und Sinn für ihre verantwortungsvolle Aufgabe bieten. Die stoischen Führungsprinzipien können auf praktische Weise viel beschäftigten Führungskräften echte Schritte in Richtung innerer Harmonie und innerer Stärke aufzeigen.

Der Leser erhält darüber hinaus einen vertieften Einblick in das *Wesen der Strategie*, ohne die kein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft geführt werden kann. Der Bedarf an Strategie steigt bekanntlich mit zunehmender Unsicherheit der Umwelt. Das Buch zeigt, dass Strategie, um mit Helmuth von Moltke zu sprechen, nichts weiter ist als die Anwendung des gesunden Menschenverstandes.

Unternehmer und Führungskräfte können hier auch von der *Militärstrategie* lernen. Für alle großen Strategen war der Krieg keine Lebensaufgabe, und niemand hat den Frieden mehr geschätzt als sie. Wichtiger als der allgemein bekannteste Vertreter der Militärtheoretiker, Carl von Clausewitz, sind die strategischen Lehren und Erfahrungen Moltkes. Sein Lebensgrundsatz war, die Dinge erst zu wägen, bevor er sie wagte. Seine strategischen Lehren und Erfahrungen sind nach meiner Ansicht für Unternehmer und Führungskräfte unserer Zeit von größtem praktischem Interesse. Aber auch die Militärstrategie insgesamt ist eine unerschöpfliche Quelle von Anregungen für jeden, der seine Führungsfähigkeiten und seinen strategischen Sinn weiterentwickeln will.

Eine gute Strategie ist das Produkt des Denkens und Handelns guter Unternehmer und Führungskräfte. Das Buch will deshalb zeigen, wie die richtige Person für die richtige Aufgabe gefunden werden kann. Denn die richtige Person, so Jack Welch, führt zur richtigen Strategie. Jeder, der gerne mit Menschen umgeht und aufrichtiges Interesse an ihnen hat, kann Leadership erlernen und strategisch denken – wenn er es will und es seinem Lebensstil entspricht. Das Unternehmen der Zukunft ist nach meiner Auffassung die *Leadership Company*, die offen und vernetzt ist und deren Kernkompetenz Leadership in allen Bereichen und auf allen Verantwortungsebenen ist.

Der Verfasser möchte Führungskräfte auf unterhaltsame und nachvollziehbare Weise einladen, mit Herz und Vernunft ihrer Aufgabe nachzugehen sowie das Unternehmen zum Wohl seiner Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter und der Gesellschaft weiterzuentwickeln und erfolgreich in die Zukunft zu führen. Darüber hinaus möchte das Buch einen Beitrag dazu leisten, dass Leadership und Strategie zum Gemeingut aller Gebildeten werden. Meine persönliche Vision ist es, mehr Humanität in die Welt der Unternehmen hineinzutragen und gleichzeitig Anregungen zu geben, wie sie ihren Beitrag, einen allgemeinen Wohlstand zu schaffen und den sozialen Frieden zu sichern, noch besser erfüllen können.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern viel Begeisterung, Erfolg und Glück auf ihrer Reise durch die Welt der Führung, für die das Buch Orientierung und praktische Anregung bieten will. Denn alle großen Einrichtungen unserer Zeit sind genauso wie die vielen kleinen Verbesserungen in den Unternehmen durch Können und Begeisterung Einzelner entstanden.

Aus Gründen der Lesbarkeit ist meist allgemein von Führenden, Unternehmern, Partnern und Mitarbeitern die Rede, was selbstverständlich die Frauen mit einschließt. Die Ausführungen verstehen sich auch als Einladung an die Unternehmensleitungen, mehr Frauen in Führungspositionen zu integrieren.

Innsbruck, im Juli 2003

Hans H. Hinterhuber

Vorwort 4. Auflage

Dieser erweiterten Auflage möchte ich ein Wort Walther Rathenaus, des deutschen Industriellen und Ministers, voranstellen: »Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit nur die Klage über den Mangel an Einfällen«. Auch heute, 100 Jahre später, ist Kreativität, nicht Technologie, der Schlüssel zum Erfolg.

Das Buch weist eine Reihe von Änderungen gegenüber der dritten Auflage auf. Neu sind die Abschnitte über innovative Gesellschaftsmodelle, über »Führen aus der Distanz« und über »Führen heißt die Herzen der Mitarbeiter gewinnen«. Der Begriff der Strategie wird noch schärfer herausgearbeitet und operationalisiert. Alle Fallstudien sind auf den letzten Stand gebracht.

Die zentrale Botschaft des Buches ist gleich geblieben: Je größer die Summe von Leadership und Strategie in einem Unternehmen ist, desto besser funktioniert es; je besser es funktioniert, desto mehr Nutzen hat der Einzelne davon in Gestalt von Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten; je mehr Nutzen der Einzelne hat, desto größer sind der Wohlstand und soziale Frieden in einer Gesellschaft.

Das Buch will beitragen, mehr Mitarbeiter als heute zu Mitunternehmern und Führenden zu machen.

Innsbruck, im Januar 2007

Hans H. Hinterhuber

Dank

Mein Dank richtet sich an die zahlreichen Unternehmer und Führungskräfte, die stets bereit waren, meine vielen Fragen zu beantworten und Anregungen zu geben. Hervorheben möchte ich meinen Sohn, Dr. Andreas Hinterhuber, Tsinghua Universität, Peking, der durch seine kritischen Hinweise elementare Fehler beseitigt und wertvolle Anregungen gegeben hat.

Für das freundliche Mitlesen der Korrektur und für viele Anregungen sage ich meinen früheren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Univ.-Professoren Dr. Kurt Matzler und Dr. Harald Pechlaner, meinen Assistentinnen, Frau Dr. Dagmar Abfalter, Frau Dr. Margit Raich, Frau Dr. Birgit Renzl und Frau Dr. Sandra Rothenberger sowie meinem Mitarbeiter Herrn Dr. Christian Stadler meinen herzlichen Dank. Mein Dank gilt auch Dr. Stephan A. Friedrich von den Eichen, Dr. Marc-Oliver Kaiser, Univ.-Prof. Dr. Heinz K. Stahl und Univ.-Prof. Dr. Elmar Waibl, die wesentlich zur Entwicklung des Buches beigetragen haben. Ungemein wertvoll war die kritische Sichtweise von Herrn Dipl.-Ing. Paul Kolowratnik, COO von Lafarge Oberursel. Für Korrekturen, Anregungen und Kürzungen bin ich Frau Constanze Hacke und meinen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, Frau Mag. Irina Kapavik, Frau Mag. Julia Müller, Herrn Mag. Lukas Siller und Dr. Philip Wältermann zu besonderem Dank verpflichtet. Ein besonderes Wort des Dankes gebührt Herrn Oberstleutnant i.G. Stephan Miller, dem ich wertvolle Einsichten in das Wesen der Führung verdanke. Dank gesagt sei auch Frankfurter Allgemeine Buch und Herrn Klaus M. Klose für das sorgfältige Lektorat des Werkes.

Ein besonderer Dank gebührt wie immer Frau Andrea Mayr, die das Manuskript professionell und engagiert fertig gestellt hat.

I Leadership als Lebensstil

»The world of the 90s and beyond will not belong to ›managers‹ or those who can make the numbers dance.

The world will belong to passionate, driven leaders – people who not only have enormous amounts of energy but who can energize those whom they lead.«

Jack Welch

Die gegenwärtige Wirtschaftslage stellt nicht nur große Konzerne vor schwierige unternehmerische Situationen. Auch jeder zehnte kleine und mittlere Betrieb weist über mehrere Jahre nur Verluste aus und bloß die Hälfte erzielt regelmäßige Gewinne. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, eine wesentliche davon ist die ungenügende Führungsleistung.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Erfolg eines Unternehmens umso stärker vom Leadership-Verhalten der Führungskräfte und ihrer Teams abhängt, je turbulenter der Markt ist. Der unternehmerische Erfolg ist darüber hinaus umso größer, je größer die Handlungsgeschwindigkeit der Führenden und je größer der Handlungsspielraum ist, über den der Letztentscheidungs-träger und sein Team verfügen und der von diesen auch im Interesse des Unternehmens genutzt wird.¹ Leadership schafft und erweitert den Handlungsspielraum und erhöht die Handlungsgeschwindigkeit – nicht die Hektik –, mit der das Unternehmen aktiv auf Strategic Issues antworten kann.

Je turbulenter das Umfeld, desto wichtiger ist Leadership

Die Attraktivität, die Gewinn- und Wachstumsperspektiven, die ein Markt aufweist, ist wichtig, sie erklärt aber nur zu einem Teil den Erfolg eines Unternehmens. Die Attraktivität des Marktes ist mit dem Wind vergleichbar, der in die Segel bläst: Unter günstigen Verhältnissen kann jeder segeln. Unter widrigen Verhältnissen sind jedoch der erfahrene Kapitän, d.h. Leadership und Strategie für das Erreichen des Zieles entscheidend. Leadership bedeutet, herauszufinden, wohin der Wind bläst, mit Windstillen

Leadership und Strategie sind die Segel, die Attraktivität des Marktes ist der Wind

Chancen gibt es
immer irgendwo

rechnen und durch pro-aktives Verhalten in einer Flaute noch stärker werden. Chancen gibt es immer irgendwo. Auch ein schlechter Markt hat gute Nischen. Es kommt nicht darauf an, alles zu machen, sondern das, was anderen zu mühsam oder zu schwierig ist. Der Unternehmer freut sich selbstverständlich über günstige Marktbedingungen so wie sich der Segler über den guten Wind freut. Nicht der Wind, sondern die Segel bestimmen den Kurs. Die Segel sind Leadership und Strategie.

Im Ergebnis heißt das: Unternehmen können auch in wenig attraktiven Märkten, also auch bei schwachem Wind, erfolgreich in die Zukunft geführt werden, wenn Leadership von der Unternehmensspitze vorgelebt wird und die Strategie stimmt. Je turbulenter die Märkte sind und je besser die Führenden ihren Handlungsspielraum, d.h. den günstigen Wind, nutzen, desto wichtiger sind Strategie und Leadership für den unternehmerischen Erfolg. Leadership macht letztlich den Unterschied zwischen den Unternehmen aus und ist dafür verantwortlich, welche Unternehmen erfolgreich sind und welche nicht.

Die Schlüsselemente von Leadership

»Ich habe mich von nichts mehr überzeugt,
als dass ich meinen Lebensweg nicht nach den
Meinungen anderer bestimmen darf.«

Sokrates

Aber was kennzeichnet eine gute Führungsleistung? Was sind die entscheidenden Merkmale, die jemandem Führungseigenschaften verleihen? Die Fähigkeit zu führen, begründet sich auf Elementen, die von Sokrates und den Vertretern der stoischen Philosophie über Militärstrategen bis hin zu den Theoretikern der Neuzeit entwickelt und benannt wurden.

Der sokratische Begriff von Leadership

Der Oikonomikos von Xenophon² (426–350 v.Chr.) – einer der wichtigsten Sokratiker, der den Meister Sokrates auch noch persönlich kannte – ist das erste uns bekannte Beispiel antiker Wirtschaftsliteratur. Er enthält zwei Dialoge, in denen Xenophon

Sokrates (470–399 v.Chr.) zur Trägergestalt seiner eigenen Erfahrungen macht. Die Fähigkeit zu führen ist eines der zentralen Themen des Oikonomikos und der Philosophie Xenophons im Allgemeinen. In einem der Dialoge gibt Xenophon ein von Sokrates referiertes Gespräch wieder, in dem der Gutsbesitzer Ischomachos Sokrates die Bedeutung der Führenden und die entsprechenden Ausbildungsmöglichkeiten beschreibt – wobei er Vorbild, Erfahrung, Wissen und Talent sowie Regeln zur Einbindung, Motivation und Entlohnung der Mitarbeiter betont.

Im Gespräch mit Ischomachos sagt Sokrates: »Wenn sich der Herr während der Arbeit sehen lässt, der die schlechten Arbeiter hart strafen und die guten Arbeiter großzügig belohnen kann, und wenn die Arbeiter nicht mehr als das Übliche leisten, dann möchte ich ihn nicht bewundern. Wenn sie sich aber bei seinem Anblick in Bewegung setzen, wenn allein seine Anwesenheit in jedem Arbeiter Mut, Wetteifer untereinander und Ehrgeiz, sich hervorzutun, bewirkt, dann würde ich sagen, dass dieser Herr etwas vom Charakter eines Königs hat [...] Doch, bei Zeus, ich sage nicht, dass man das durch bloßes Zuschauen erlernen kann oder indem man es einmal gehört hat, ich behaupte aber, dass für den, der darin Erfolg haben will, Erziehung Not tut, eine gute körperliche Verfassung zu Gebote stehen und, was am wichtigsten von allen ist, ein göttlicher Funke innewohnen muss. Denn mir scheint dieses Glück, Leute zu führen, die gerne gehorchen, durchaus nicht allein von menschlicher, sondern von göttlicher Art zu sein. Es wird offenbar denen zuteil, die wahrhaft von vollendeter Weisheit sind.«³

Sokrates erklärt
Leadership

Am Ende des Gesprächs sind sich sowohl Sokrates als auch Ischomachos einig, dass das Wichtigste für den Erfolg des Unternehmens ist, dass jemand die Fähigkeit zur Führung, Anregung und Motivation der Menschen besitzt, ihren Bemühungen einen Sinn gibt, oder, mit anderen Worten, *Leadership* beweist.

Die folgenden Aspekte aus dem oben zitierten Gespräch sind noch heute aktuell⁴:

- *Leadership* heißt, »Leute zu führen, die gerne gehorchen« – was etwas ganz anderes ist, als seine Macht gegen Mitarbeiter einzusetzen, die diese Autorität nicht anerkennen.

Menschen führen,
die gerne
gehörchen

- So verstanden, eignet sich *Leadership* nicht nur für wirtschaftliche Tätigkeiten, sondern für alle Tätigkeiten des Menschen, und zwar unabhängig von der jeweiligen Verantwortungsstufe.
- *Leadership* ist keine angeborene charismatische Gabe. *Leadership* lässt sich erlernen, wenn bestimmte natürliche Anlagen vorhanden sind, wobei der Lernprozess viel länger und komplexer ist als der, mit dem die Methoden und Werkzeuge des Managements gelernt werden.
- In diesem Ausbildungsprozess muss es gelingen, »von vollendeter Weisheit« zu werden. Im antiken Griechenland bedeutet das, gerecht zu handeln, nach Exzellenz zu streben, sich den sich ändernden Zeiten gemäß zu verhalten und zu beachten, dass Situationen und Umstände niemals die gleichen sind.
- Das alles ist nicht einfach und verlangt den höchsten Einsatz, den Sokrates mit dem »Charakter eines Königs« vergleicht. Er versteht darunter Gerechtigkeit, Mut, Mäßigung und Klugheit, also Tugenden, die zeitlos sind.

Begabung, Wissen und Erfahrung

Sokrates und seine Schüler engen den Begriff von Leadership auf die positiven, konstruktiven und dauerhaften Handlungen oder Unterlassungen der Person oder Gruppe von Personen ein, die eine Unternehmung auf dem schwierigen Weg in die Einzigartigkeit führen. Der sokratische Begriff von Leadership kann kaum auf die heute bekannte Figur des superaktiven, egozentrischen, berechnenden und aggressiven Managers angewendet werden.⁵ Leadership hängt einerseits von der natürlichen Begabung eines Menschen ab und von dem, was er daraus gemacht hat, andererseits von seinem Wissen und seiner Erfahrung.

Leadership als Untersuchungs- gegenstand

In der Zwischenzeit sind die Dinge in Theorie und Praxis natürlich viel komplexer geworden. Die theoretischen wie empirischen Beiträge zum Thema Leadership, die heute Bibliotheken füllen, sind trotzdem nichts anderes als Weiterentwicklungen des sokratischen Begriffs von Leadership

Die drei Schlüsselemente von Leadership

Grob gesprochen, ergeben sich daraus zunächst als Schnittmenge die Schlüsselemente

- eine Vision entwickeln,
- Werte schaffen und die Richtung einhalten und
- Vorbild sein.

Wer führen will, muss also⁶:

- ein Visionär sein: Er muss den Siegeswillen anspornen, indem er eine Vision in die Herzen seiner Mitarbeiter hineinträgt, die eine Richtung angibt, Sinn vermittelt und das Unternehmen auf Resultate hin bewegt;
- kurzfristig Ergebnisse erzielen und langfristig das Unternehmen stärker machen, d.h. in einer Langzeitperspektive Wohlstand für alle strategischen Partner schaffen, er muss mit anderen Worten die Richtung einhalten und ständig überprüfen sowie die Teamarbeit fördern und das Mannschaftsspiel steuern,
- ein Vorbild sein und Mut beweisen. Effizient kommunizieren sowie Mitarbeiter anregen und in positivem Sinn in Bewegung setzen und halten kann nur, wer selbst ein Beispiel gibt und Risiken einzugehen bereit ist.

Leadership:
Visionär sein

Richtung einhalten
und Werte schaffen

Vorbild sein

Leadership ist die Fähigkeit und der Wille, Männer und Frauen für ein gemeinsames Ziel zu begeistern und ein Charakter, der Vertrauen einflößt. Leadership ist Charakter plus Wissen plus Tun. Im Unterschied zu Leadership ist *Management* das kreative Lösen von Problemen oder, anders ausgedrückt, das Optimieren von etwas Bestehendem. Dafür gibt es eine Vielzahl von Methoden, Instrumenten und Einstellungen, mit denen das Unternehmen seine Wettbewerbsposition verbessern und Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Management lässt sich deshalb leichter erlernen als Leadership.

Leadership =
Charakter plus
Wissen plus Tun

Führende brauchen je nach Situation beides: Leadership und Management. Leadership und Management ergänzen sich wie Yin und Yang (Abb. 1), keines ist ohne das andere möglich. Der häufig genannte Gegensatz von Leadership und Management hat deshalb keinen Sinn.

Was eine Einheit bilden soll, muss der Art nach verschieden sein.
Aristoteles



Abb.1: Die Einheit von Management und Leadership

Vision Die Fähigkeit, eine *Vision* in die Herzen der Mitarbeiter zu tragen, zählt allgemein zu den Voraussetzungen für Leadership. Diese Vision ist kein Ziel, sie ist ein »Wunschtraum«, der später in einem »Entwurf« konkretisiert wird. Leadership ist somit die Fähigkeit, eine Richtung anzugeben, die Sinn ergibt und zu Resultaten führt. Dazu sind sowohl rationales Denken wie auch Intuition und Emotionen notwendig.

Werte schaffen Werte für die Kunden, die Mitarbeiter oder die Anteilseigner lassen sich nur schaffen, wenn die Richtung eingehalten wird. Leadership heißt deshalb zweitens, die Richtung einzuhalten, am »Steuer zu sein«; heißt, Mitarbeiter zu führen, anzuregen, in die Lage zu versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele einzusetzen, die in die Richtung der Vision führen. Die Richtung einzuhalten bedeutet auch, das irrationale Element der Führung zu würdigen, die Mitarbeiter in der Planung und Umset-

zung selbstständig denken und handeln zu lassen, dabei die Leitung doch in der Hand zu haben. Dadurch lässt sich das Höchste an Leistung aus den Einzelnen und dem Ganzen in freier Entfaltung der Kräfte aller herausholen. Damit ist die Fähigkeit zur Teamarbeit und zum Mannschaftsspiel verbunden. Leadership hat die Aufgabe, die richtigen Leute auf die richtigen Aufgaben zu konzentrieren, sie einzubinden und ihnen zu helfen, noch besser zu sein als sie es selbst für möglich halten. Leadership bedeutet somit Teamwork und Networking.⁷

Eine solche Führung verlangt die Selbsttätigkeit der Mitarbeiter, ihren Einsatz im Mannschaftsspiel als lebendige Teilnehmer, die imstande sind, von sich aus und auf sich gestellt die im Rahmen des Ganzen angemessenen Entscheidungen zu treffen, wenn, wie so oft, Unvorhergesehenes das ursprüngliche Vorhaben zu stören droht. Die dritte Charakteristik von Leadership bezieht sich auf die *Vorbildfunktion*. Es geht darum, ein Vorbild zu sein, indem man lebt, was man predigt oder, wie die Amerikaner sagen, *Walk the Talk*. Wirksam kommunizieren, andere anregen und in positivem Sinn in Bewegung setzen kann nur, wer selbst ein Beispiel gibt. Er muss Engagement zeigen, Mut beweisen, Begeisterung ausstrahlen, ethische Werte vorleben, Energien freisetzen und Innovationen fördern. Dies gelingt nur dem, der authentisch ist.

Diese drei Schlüsselemente lassen sich nur durch eine Gesamtheit von Einstellungen und Verhaltensweisen erreichen.

- Im Stande sein, a) Probleme zu lösen, b) die Zukunft zu antizipieren und c) Mitarbeiter zu inspirieren. Hierzu gehört auch, sich selbst und andere so lange zu entwickeln, bis man selbst ersetzbar wird. **Können**
- Kohärenz, und zwar in der Übereinstimmung von Worten und Taten, Konstanz des Wertesystems und Gerechtigkeit in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und zu dritten. Kohärenz heißt auch, Entwicklungen laufend zu überwachen und das Team zu einem Kurswechsel zu veranlassen, wenn sich neue Möglichkeiten zeigen oder schlecht kalkulierte Risiken auftreten. Kohärenz bedeutet, die Veränderung vorzuleben, die man predigt und in den anderen sehen möchte. **Kohärenz**
- Mut ist eine weitere, unabdingbare Voraussetzung von Leadership. Mut ist nach Hemingway »Standhaftigkeit unter äußere- **Mut**

rem Druck«. Leadership heißt aber auch, in schwierigen Situationen anderen Mut zu machen. Dazu braucht es Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, mit problematischen Situationen, die einen unvorbereitet treffen, erfolgreich umzugehen.

- Aktives Zuhören** • Aktives Zuhören heißt, um sein Nichtwissen zu wissen. Wer aktiv zuhört, lädt den anderen zu geistiger Zusammenarbeit und zur gemeinsamen Konstruktion der Wirklichkeit ein. Unternehmer und Führungskräfte, die ihr eigenes Nichtwissen oder die eigene Unfähigkeit akzeptieren, für alle Probleme eine Antwort bereit zu haben, und dies auch zugeben, fordern die Mitarbeiter gleichsam zur geistigen Mitarbeit und Mitverantwortung in der Formulierung und Umsetzung der Strategien auf. Dazu müssen sie allerdings den Mitarbeitern Ihre strategischen Absichten vermitteln. Es geht im Grunde darum, den Mitarbeitern die Fähigkeit des »Lernen-Lernens« vorzuleben.
- Integrität** • Integrität, also das Leben und Vorleben ethischer Werte, ist ein weiterer Aspekt, der das Überleben der Unternehmung mittel- bis langfristig garantiert. Die oberste Führungskraft ist gefordert, indem sie sich selbst klar vom Macht- und Geldstreben löst und Möglichkeiten entwickelt, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Ethische Überlegungen allein sind genauso wie Mitgefühl nur Alibi-Übungen, wenn sie nicht generell akzeptiert, gelebt und vorgelebt werden. Die Notwendigkeit, dass ein Führender auch Mitgefühl besitzt, weist darauf hin, dass er die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter erkennt. Er ist fähig, sich in die Lage der anderen zu versetzen, deren Ergebnisse zu beurteilen und anzuerkennen und sieht davon ab, sich selbst zu einem Mythos zu stilisieren.⁸
- Entschlossenheit** • Entschlossenheit bedeutet, hohe und erreichbare Ziele überzeugend darzulegen und diese auch zu erreichen. Entschlossenheit heißt auch, ständig etwas weiter zu streben als die Mitarbeiter es für möglich erachten.
- Glaubwürdigkeit und Großzügigkeit** • Glaubwürdigkeit, d.h. die Übereinstimmung von Worten und Handlungen oder die Einheit von Wissen und Tun, und die Zuverlässigkeit, mit der die Mitarbeiter rechnen können, sind weitere Attribute eines Führenden. Beide haben ihre Grundlage in der Großzügigkeit, mit der Führende den Mitarbeitern ihr Wissen, ihre Kompetenz und ihre Zeit zur Verfügung stellen. Dies gelingt dadurch, dass sie die Beiträge anderer konstruktiv aufgreifen und weiterentwickeln.

Im Grunde sind diese Attribute eines Führenden nichts anderes als differenzierte Ausprägungen der klassischen Tugenden: Klugheit, Mut, Mäßigung und Gerechtigkeit. Aus dem Ver-nunftcharakter der Tugenden folgt, wie wir sehen, die, zumin-dest partielle, Lehr- und Lernbarkeit von Leadership.⁹

Leadership ist ein »Mannschaftsspiel«. Es ist Aufgabe eines Führenden, ein Team, häufig sogar mehrere Teams gleichzeitig, zu führen und dabei gemeinsam sowohl die Zukunft zu gestalten als auch die Gegenwart zu optimieren. Die Kunst der Führung besteht darin, alle Mitglieder des oder der Teams auf Ziele auszurichten, die im gemeinsamen Interesse sind, und sie zu bewegen, sich mit all ihren Kräften für deren Erreichung zu engagieren. Dazu müssen, wie wir sehen werden, die kognitiven und emotionalen Aspekte der Entscheidungs- und Veränderungsprozesse angesprochen werden.

Leadership als
Mannschaftsspiel

Leadership ist eine *Einstellung*, die man wollen muss, weil sie eine radikale Änderung der eigenen Lebensweise verlangt. Bei Leadership geht es somit nicht nur darum, ein Unternehmen oder einen Unternehmensteil erfolgreich in die Zukunft zu führen, sondern auch sich selbst zu verwandeln. Leadership ist eine kontinuierliche Aufforderung an jeden, der diese Einstellung will, sich selbst umzuformen. Im Grunde ist Leadership gelebte, praktische Weisheit im Dienst des Unternehmens, d.h. strategisches Denken und Handeln in einer ganzheitlichen und langfristigen Perspektive, die durch Erfahrung und Reflexion zustande kommt. Praktische Weisheit ist nach Aristoteles immer eine Kombination aus Erfahrung und Reflexion. Leadership beinhaltet eine innere Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern.

Praktische
Weisheit

Perspektiven unterschiedlicher Leadership-Theorien

»Finde Freude und Ruhe in einer einzigen Sache,
in dem du von einer Handlung, die für die Gemeinschaft
nützlich ist, zu einer anderen, für die
Gemeinschaft nützlichen Handlung fortschreitest.«

Marc Aurel

Es gibt eine Reihe von unterschiedlichen Leadership-Theorien, die versuchen, eine zusammenhängende Weltanschauung für unternehmerisches Denken und Handeln zu vermitteln.¹⁰

Strategic-Leadership-Theorie Nach der Strategic-Leadership-Theorie ist der Erfolg des Unternehmens primär das Ergebnis der Wertesysteme und mentalen Modelle der Führenden. Jedes Unternehmen ist der verlängerte Schatten der Führungspersönlichkeit an der Spitze. Die Strategic-Leadership-Theorie verknüpft Werte, Ziele und Handeln der Führenden zu einer Einheit, wie sie bereits von den Stoikern, insbesondere von Marc Aurel, gelebt wurde.

Principal-Agent-Theorie Die Principal-Agent-Theorie reduziert die Rolle der Führenden auf die von Agenten der Aktionäre – den Principals. Nach dieser Theorie verfolgen Führende zunächst einmal eigene Interessen, wenn dies die Höhe und Sicherheit ihres Einkommens positiv beeinflusst. Diesem Treiben versuchen die Anteilseigner durch entsprechende Formen der Corporate Governance Einhalt zu gebieten. Diese Theorie weist eine Reihe von Schwächen auf. Sie unterstellt, dass Führende nur am Entgelt, nicht aber an der Aufgabe selbst interessiert sind.

Persönlichkeitstheorie Die Persönlichkeitstheorie, die bestimmte Merkmale der Führungspersönlichkeiten beschreibt, kann dazu beitragen, die narzisstischen Züge mancher Führenden aufzudecken. Diese sind häufig so in ihr eigenes Bild verliebt, dass sie sich eher um große Projekte kümmern, die ihr eigenes Selbst erhöhen, als um die Bedürfnisse und Sorgen der Anteilseigner.

Transactional Leadership-Theorie Führung wird als »Transaktion« gesehen, in der Mitarbeiter je nach Situation unmittelbar mit Anerkennung, Lob oder Geld für ihre Leistungen belohnt werden.

Transformational Leadership-Theorie Die Transformational Leadership-Theorie betont eine Führung, die auf einer Vision beruht, die Sinn macht, die die Mitarbeiter anspricht, sich engagiert in den Dienst einer herausfordernden Aufgabe zu stellen. Die Theorie betont die Vertrauensbeziehung zwischen Führenden und Geführten. Die Dominanz einer charismatischen Führungspersönlichkeit kann allerdings den Aktionsraum des Unternehmens einengen.

Context-Leadership-Theorie In der Context-Leadership-Theorie wird das Umfeld untersucht, in dem Führungsverantwortliche leben. Leadership ist demnach eine Funktion des Kontexts, die sich von Unternehmen zu Unternehmen und von Branche zu Branche unter-

scheidet und somit nur begrenzt übertragbar ist. Dies ist nichts Neues und findet sich bereits bei Sokrates.

Keine dieser Theorien vermag für sich allein komplexes Führungsverhalten zu erklären. Die beste Orientierung für die praktische Lebensführung der Unternehmer und Führungskräfte gibt nach meiner Erfahrung die Grundhaltung der Stoiker:

- Halte deine Vorstellungen unter Kontrolle, gebrauche sie vernunftgemäß und achte gut auf die Urteile, durch die du den Dingen subjektiv Wert beilegst oder nicht;
- strebe nach dem, was in deiner Macht steht und akzeptiere die Dinge, die nicht in deiner Macht stehen;
- handle gerecht, das heißt, verbinde das, was gut für die anderen ist, mit dem, was gut für dich ist.

Die stoischen
Grundlagen der
praktischen
Lebensführung

Auf diese drei stoischen Führungsprinzipien soll im Folgenden näher eingegangen werden.

Die drei stoischen Führungsprinzipien

»Sage dir immer: Ich kann, wenn noch so einsam,
an allen Orten glücklich sein; denn glücklich ist, wer sich
selbst ein glücklich Los bereitet, dies ist:
gute Vorstellungen, gutes Streben, gute Handlungen.«

Marc Aurel

Wenn wir heute die »stoische« Ruhe und Gelassenheit eines Menschen bewundern, so sind sich die wenigsten von uns bewusst, dass dieser Ausdruck auf ein öffentliches Gebäude im alten Athen, der Stoa poikile, zurückgeht. In dieser Säulenhalle begründete Zenon seine Philosophenschule, die Schule der Stoiker. Wesentlich bekannter als die Vertreter dieser älteren Stoa sind die Hauptvertreter der jüngeren Stoa, wie beispielsweise der römische Staatsmann, stoische Philosoph und Dichter Seneca (um 4 v.Chr.–65 n.Chr.), der dem innersten Führungskreis des römischen Imperiums während vieler Jahre angehörte, der Kaiser Marc Aurel (121–180 n.Chr.) oder der als Sklave geborene Epiktet (ca. 50–130 n.Chr.). Die »Selbstbetrachtungen« des Kaisers und das »Handbüchlein der Moral« des Sklaven legen die stoischen Grundlehren in einprägsamer und heute noch aktueller Form dar.

Stoa noch
heute aktuell

Für die Menschen des Altertums im Allgemeinen und für die Stoiker und für Marc Aurel im Besonderen war die Philosophie praktische Lebenskunst. »Von der Stoa kennen heute auch unter denen«, schreibt Max Pohlenz, »die sich zu den gebildeten Schichten rechnen, so manche kaum mehr als die ›stoische Ruhe‹ und sind sich dann auch noch nicht ganz sicher, ob sie darunter Seelengröße oder etwas wie Stumpfsinn zu verstehen haben. Dabei ist die Stoa ein halbes Jahrtausend in der Menschheitsgeschichte eine lebendige, führende Macht gewesen, die Unzähligen einen religiösen und sittlichen Halt bot, ihnen den ersehnten Frieden der Seele brachte und das gesamte Geistesleben befruchtete.«¹¹ Die stoische Weltanschauung hat in Goethe, Kant, in den französischen Moralisten, in Friedrich dem Großen und Moltke, in De Gaulle und Hammar-skjöld bis auf den heutigen Tag fortgewirkt.

Stoa:
Weltanschauung
des Handelns

Es gibt in der Stoa wie in jeder Lebensphilosophie eine Reihe von Punkten, die überholt und heute nicht mehr aktuell sind. Ich greife die Kernanschauungen heraus, die, so bin ich überzeugt, für die Menschen und Führenden unserer Zeit von praktischem Wert sind. Die Stoa war nämlich im Gegensatz zu anderen Weltanschauungen immer eine Weltanschauung des Handelns.

Die praktische Ethik der Stoa

| | |
|--------------------------------------|--|
| Gründer: | Zenon von Kition (333 – 262 v. Chr.) |
| Hauptvertreter Ältere Stoa: | Chrysippos (281 – 208 v. Chr.) |
| Hauptvertreter Jüngere Stoa: | Panaïtos (2. Jh. v. Chr.) Poseidonios (ca. 135 – 50 v. Chr.) |
| Hauptvertreter Kaiserzeitliche Stoa: | Seneca (4. v. Chr. – 65 n. Chr.) Epiktet (50 – 120 n. Chr.) Marc Aurel (121 – 180 n. Chr.) |

Hauptaussage:

Die stoische Philosophie ist eine praktische Lebenskunst.

Sie umfasst das ganze Leben des Menschen, d.h. seine Werte, Ziele und Handlungen.

Über den Wert des Menschen entscheiden die innere Haltung und die Leistung

Das Lebensideal ist die harmonische Persönlichkeit, die alle Anlagen zur Entfaltung bringt und sich jeder Lebenslage gewachsen zeigt.

Die Grundstimmung ist das ehrfurchtsvolle Staunen über die Schönheit, Größe und Zweckmäßigkeit der Natur.

Würdigung:

Die stoische Philosophie beherrscht das Denken und Handeln der Griechen und Römer über fünf Jahrhunderte.

Das Christentum siegt über die Stoa, indem es wesentliche Inhalte übernimmt.

Die Stoa betont den absoluten Wert der Exzellenz und des Sittlichguten.

Die Entwicklung der Vernunft ermöglicht eine konsequente Lebensführung nach den allgemeinen Gesetzen der Vernunft.

Sie lehrt uns, im Glück wie im Unglück die gleiche Haltung zu wahren.

Literatur:

Epiktet: Handbüchlein der Moral und Unterredung, Stuttgart 1978

Marc Aurel: Wege zu sich selbst, Zürich 1974

Hadot, P.: Wege zur Weisheit, 2. Auflage, Berlin 1999

Hadot, P.: Die innere Burg, Berlin 1997

Pohlenz, M.: Die Stoa, 7. Auflage, Göttingen 1992

Seneca: Vom glückseligen Leben, Stuttgart 1978

Abb. 2: Die stoische Philosophie im Überblick

Es sind vor allem drei Grundeinstellungen der stoischen Weltanschauung, die für die Führenden unserer Zeit brauchbar sind (Abb. 3):

1. die Disziplin des Werturteils oder der Vorstellungen,
2. die Disziplin des Strebens oder der Ziele und
3. die Disziplin des Handelns.

Wenn wir diese drei Führungsprinzipien anwenden, sind wir gleichsam in einer »inneren Burg«¹². In diese »innere Burg« dringt keines der Außendinge ein. Wir sind darin gleichsam in einer uneinnehmbaren Lage, oder, anders ausgedrückt, Herren über unser Innenleben. Im Sufismus, der mystischen Bewegung des Islam, wird die »innere Burg« als »ummauerter Garten des Herzens« bezeichnet.¹³ Denn wir haben immer die Möglichkeit, aus allem, was uns passiert, das Beste zu machen. Daran kann uns keiner hindern.

Wege zur
»inneren Burg«

Diese drei stoischen Grundprinzipien haben das Denken und Handeln Marc Aurels, des Herrschers über das größte Weltreich seiner Zeit, geleitet. Ich bin der Meinung, dass sie auch für Führende unserer Zeit brauchbare Führungsprinzipien sind, denn es steht in unserer Macht:

1. sorgfältig auf unsere Vorstellungen zu achten und sie vernunftgemäß zu gebrauchen (unser Werturteil),



Abb. 3: Die drei stoischen Führungsprinzipien (in Anlehnung an Hadot, 1996)

2. die Welt nach Maßgabe unserer Vorstellungen und Möglichkeiten zu verändern oder, falls dies nicht möglich ist, sich den gegenwärtigen Verhältnissen mit Gelassenheit anzupassen (unser Streben) und
3. sich gerecht gegenüber den Menschen zu verhalten (unser Handeln).

Gebrauche deine Vorstellungen vernunftgemäß

»Nicht die Tatsachen selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Meinungen darüber.«

Epiktet

Es sind bekanntlich nicht die Dinge, die uns erregen und unser Handeln bestimmen, sondern das Urteil, durch das wir ihnen subjektiv Wert zuweisen oder nicht. Wir legen in die Dinge

selbst unsere Unruhe und unsere Probleme hinein. Marc Aurel sagt: »Wenn du dir über ein Außending Sorgen machst, ist es nicht das Außending, das dich bedrückt, sondern dein Urteil über dieses Ding«¹⁴. Wir selbst schreiben den Dingen unsere Sorgen und Ängste zu. Wir selbst können, wenn wir es wollen, den Wert der Dinge durch unser Werturteil beeinflussen. Mit anderen Worten: Die Dinge sind in ihrem Wert das, was wir wollen, dass sie es sind. Es wirken nur unsere Vorstellungen auf uns ein, und auch das nur, wenn wir ein Werturteil hinzufügen.

Das Werturteil ist entscheidend

Wie Werturteile wirken:

Die Tatsache, dass sich unsere zwei stärksten Konkurrenten in einem neuen Unternehmen zusammenschließen, ist nicht beunruhigend. Erst unser Urteil, durch das wir dem neuen Konkurrenten ein ganz bestimmtes Wettbewerbsverhalten zuschreiben, kann uns erregen oder gleichgültig lassen. Unser Werturteil bestimmt unsere Ziele und unsere Handlungen im Wettbewerb.

Was nicht von uns abhängt und was wir nicht ändern können, soll uns, um mit Epiktet zu sprechen, gleichgültig lassen. Das heißt nicht, dass wir kein Mitgefühl zeigen sollen. Mitgefühl zählt zwar zu den Emotionen, impliziert aber nach der Stoa rationales Denken: Einem Menschen ist ohne seine Schuld etwas Böses widerfahren, das auch uns hätte treffen können. Das aus dieser Überlegung erwachsene Mitgefühl mit dem anderen verknüpft das Ergehen des anderen mit unserem Eigeninteresse. Mitgefühl, d.h. die Einfühlung in den anderen, hat eine rationale Grundlage und ist somit erlernbar.

Mitgefühl auch im Eigeninteresse wichtig

Diese Sicht der Dinge deckt sich weitgehend mit der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus. Nach dem Konstruktivismus gibt es keine objektive Wirklichkeit oder, falls es diese gibt, ist sie für uns nicht erkennbar. Die Erkenntnis einer absoluten Wahrheit ist deshalb nicht möglich. Wir »konstruieren« uns gleichsam die Wirklichkeit, indem wir Vorstellungen und Modelle entwickeln, die sich als brauchbar (»viabel«) für unsere Ziele und unser Handeln erweisen.¹⁵ Im Unterschied

Stoa und Konstruktivismus

zum Konstruktivismus gibt es für die Stoa allerdings »absolute« Wahrheiten: das Sittlichgute und die Reinheit der Gesinnung oder des Willens. Der Mensch darf nach der Stoa nicht nach subjektivem Belieben die Wirklichkeit interpretieren und danach sein Leben einrichten; der Mensch ist nicht das Maß aller Dinge.

Wie die Konstruktivisten erklären auch Epiktet und Marc Aurel, dass nicht die Dinge unser Urteil bestimmen, sondern dass wir selbst es sind, die über ihren Wert entscheiden. Alles, so heißt es auch bei ihnen, ist schließlich nichts als Vorstellung, als Meinung, als Annahme, die allerdings brauchbar sein und in der Interaktion mit anderen Menschen geprüft werden müssen.

Äußere Reize gewissenhaft prüfen:

Wenn ein Unternehmer in einem Entwicklungsland Bestechungsgelder bezahlt, um Aufträge zu bekommen, so ist der Gewinn die äußere Ursache für sein Tun. Aber die entscheidende kann sie nicht sein, da andere Unternehmer dieser Versuchung widerstehen. Der Unternehmer greift erst dann zu unerlaubten Mitteln, wenn er die *Vorstellung*, der Gewinn sei unbedingt erstrebenswert, weil er Arbeitsplätze schafft oder andere Vorteile bringt, innerlich bejaht. Erst so kommt er zu seiner Entscheidung und zu seinem Handeln.

Äußere und
innere Ursache
des Handelns

Wir müssen also zwei Ursachen unterscheiden. Die eine, die von außen kommt, gibt den Anstoß, den äußeren Reiz. Die zweite Ursache kommt von innen: Entscheidend ist die *innere Stellungnahme*. Diese hängt davon ab, ob unsere Vernunft, auf der unsere sittliche Kraft beruht, stark genug ist, die lockende Vorstellung abzulehnen. Dies hängt im Einzelfall von vielen Faktoren ab. Der Unternehmer, der auf Grund seiner Kernkompetenz eine Position der Einzigartigkeit aufgebaut und durch eigene sittliche Arbeit an sich selbst diese innere Stärke erworben hat, sichert sich im Einzelfall nicht nur die freie Entscheidung, Nein zu sagen, sondern überhaupt die richtige innere Haltung gegenüber den Außendingen.

Die Disziplin der Vorstellungen bedeutet, dass wir nur die Vorstellungen zulassen, die uns unseren Zielen näher bringen und dass wir diejenigen Vorstellungen unsere Zustimmung verweigern, die uns von unseren Zielen abhalten. Es hängt von uns ab, ob uns etwas ärgert oder Freude bereitet oder anders ausgedrückt: *Es kann mich niemand ärgern oder erfreuen, wenn ich es nicht zulasse.*

Disziplin

Wenn uns Vorstellungen von Unsicherheit, Gefahren und Schwierigkeiten für uns und das Unternehmen erschrecken und unser Handeln bestimmen, kann die Disziplin des Werturteils uns helfen: Wir prüfen die Vorstellung auf ihren Inhalt und wenn wir zu dem Ergebnis kommen, dass dieser nicht von uns abhängt oder unser Inneres nicht berührt, dann sagen wir: Du bist nur eine Vorstellung und du gehst mich nichts an. Es ist also gut, uns bei jeder unangenehmen Vorstellung zu fragen, ob sie Dinge betrifft, die in unserer Macht stehen oder solche, die nicht in unserer Macht stehen. Betrifft sie etwas, was in unserer Macht steht, werden wir uns Ziele setzen und handeln. Betrifft sie dagegen etwas, was nicht in unserer Macht steht, dann verhilft uns die Zauberformel »Du gehst mich nichts an«¹⁶ zu innerem Frieden. Mit dieser Formel erkennen wir niemand anderen als uns selbst als Herrn über unser Innenleben an. Alle menschlichen Geschehnisse, die nicht von uns abhängen, sind viel zu klein und unbedeutend, um uns unser kostbarstes Gut, den inneren Frieden und die innere Harmonie, zu rauben. Wenn wir uns diese Lebensweisheit dauernd vor Augen halten, werden uns Schicksalsschläge nicht mehr so leicht aus der Ruhe bringen. Wir werden wohl kurzfristig betroffen sein, aber unser Gleichgewicht wird davon nicht gestört.¹⁷

Die Zauberformel:
»Das geht mich nichts an!«

Strebe nach dem, was in deiner Macht steht

»Strebe nur danach, allein in dem etwas zu bedeuten, was in deiner Macht steht, worin du der Tüchtigste sein darfst.«

Epiktet

Für die Stoiker wird der rechte Gebrauch der Vorstellungen durch die Vernunft (d.i. Wissen plus dementsprechendes Verhalten, um ein positives Ziel zu erreichen) zum Zentralbegriff, der dem Menschen seine Überlegenheit gegenüber der Außen-

Wissen
+ Verhalten
+ positiver Zweck
= Vernunft