

Führungsfragen sind Grundfragen menschlicher Existenz

Gedanken zur aktuellen Veröffentlichung von Prof. Rohrhirsch:

Christliche Führung – Anspruch und Wirklichkeit. Führen mit Persönlichkeit und Ethik.

Von Hanswalter Bohlander

Prof. Ferdinand Rohrhirsch, Theologe, Philosoph und Eisenbahner (auf diesen „Ursprungsberuf“ legt er aus vielen Gründen immer wert. Wer dieser Spur folgend will, sei seine Schrift „Philosophie, Eisenbahn und Stuttgart 21“ aus 2011 empfohlen) befasst sich seit vielen Jahren und in mehreren Publikationen (u.a. Führen durch Persönlichkeit, 2002; Führung und Scheitern – Über Werte und den Wert des Scheiterns im Führungsalltag – Wie Führung glückt, 2009) mit dem Thema Führung. Die neue Veröffentlichung ist so etwas wie eine Bestandaufnahme seiner Reflexion über ein zentrale Frage, die Prof. Rohrhirsch umtreibt: die nach der Person im System. Und noch ein Schritt weiter: Die nach der glaubenden Person im Führungssystem.

„Führung, so sagt man, sei einfach. Das ist es nicht. Ihre Auswirkungen wie ihre Wurzeln reichen bis in die Gründe und Abgründe des Menschseins. Wo Menschen führen, kommt nicht nur zutage, was sie von anderen Menschen halten, sondern auch, was sie von sich selbst halten. Führungsfragen sind Grundfragen und Grundentscheidungen menschlicher Existenz“ (S.7). So beginnt Rohrhirsch sein Vorwort.

„Nach Lob wird gerufen, doch Achtung ist gesucht.“

Rohrhirsch gelingt es immer wieder, in zugespitzten Formulierungen Wesentliches auszudrücken, zum Selbstdenken anzuregen. Er erzeugt damit auch einen Klang in seinen Ausführungen, der im (Führungs-) Alltag mitschwingt. Das gelingt ihm auch durch, wenn man so will, einen „dialogischen Faden“, den er immer wieder aufgreift. Der Leser, die Leserin wird immer wieder direkt angesprochen, wird direkt eingeladen, die Frage mit sich auszutragen und in sich auszutragen zu lassen. Rohrhirsch kämpft für die Entdeckung der Person und gegen ihr Verschwinden im „Dickicht“ der Systemtheorie und Unternehmenskybernetik. Seine Auseinandersetzung mit Malik und Co. ist einfach lesenswert. Auch wenn man dem Autor in der einen oder anderen Spur und Gedanke nicht folgen mag.

„Wo der Systemgedanke herrscht, kybernetische Vorstellungen en vogue sind, ist besondere Vorsicht geboten. Die Kritik an den Grundlagen dieser Methoden wird zeigen, dass sie gelingender Führung entgegenstehen“ (S.19)

Das hat viel zu tun mit einem Führungsleitgedanken von Rohrhirsch: Menschen sind Personen und keine Funktionen. (S.71) Das Personsein wird, so der Autor, im Systemgedanken zum Verschwinden gebracht, im kybernetischen Managementmodell wird der Mensch „neutralisiert“. „Personen werden zu Menschen, und aus Menschen werden Akteure, die als Platzhalter in Beziehungsgefügen agieren.“ (S.51) Oder an einer Stelle, wo er sich mit der Weiterbildungs- und Trainerindustrie auseinandersetzt direkt zum Leser gewendet: Das Lernen von sog. Führungswerkzeugen, das Entwickeln von To-Do-Listen.....“Sie, in Ihrer Individualität, Sie, die Sie alltäglich Führungsaufgaben wahrzunehmen haben, Sie, Sie kommen allenfalls in Verallgemeinerungen vor, sei es als Chefs, als Vorgesetzte, als neue Abteilungsleiter...Sie als Person verschwinden.“ (S.18) Der Mensch als handelndes, denkendes, mitfühlendes und leidendes Wesen verschwindet „im“ Akteur, die menschliche Handlung wandelt sich zu einer bloßen Tätigkeit.

„Wesentlich ist nicht, wie die Menschen sind, sondern wie sie handeln; nicht das Sein ist entscheidend, sondern das Tun“, zitiert Rohrhirsch (S.40) Malik. Und weiter: „Gerade diese Nichtunterscheidung von Tätigkeit und Handlung ist der blinde Fleck im kybernetischen Führungsparadigma.“

„Menschen sind Personen und keine Funktionen“. Für Rohrhirsch geht es im christlichen Glauben um eine „Beziehung zwischen Personen und nicht um eine Person in ihrer Beziehung zu einem Wert oder Prinzip“. Dieser Entpersönlichung des Menschen setzt Rohrhirsch ein Korrektiv entgegen: den christlichen Glauben. Christlicher Glaube enthält und betont, so Rohrhirsch, das unaufgebbare Moment der „Jemeinigkeit“ (Heidegger) der Person. Das ist folgenreich für die Entwicklung einer *Haltung*, (so Rohrhirsch in Angrenzung zu einer Tätigkeit), die auf der Erkenntnis des Selbstseins und damit der Endlichkeit der Person (S.19) basiert.

„Wer sich seiner Begrenztheit bewusst wird und sich dieser stellt, dem geht es in seiner Führung immer mehr darum, seine Mitarbeiter zu ermutigen und zu befähigen, ihre je eigene Sichtweise auf die Sache einzubringen...Die Vielfältigkeit der Sichtweisen zeigt die Vielfältigkeit der Sache. Diese Vielfältigkeit zeigt dem Führenden, dass er angewiesen ist auf seine Mitarbeiter...“ (S.20)

Die Auseinandersetzung mit Werten in Zusammenhang mit Führung und als Annäherung an das, was Führung als Handlung im christlichen Glauben ausmacht, entwickelt Rohrhirsch im Kapitel „Führung – wenn schon nicht mit dem Glauben, dann wenigstens mit Glaubenswerten?“ Dieses Kapitel enthält u.a. ausführliche Auseinandersetzungen mit der Funktion und Bedeutung von Werten im Führungs- und Unternehmensalltag.

Persönlich fühle ich mich an dieser Stelle direkt angesprochen. Auch ich beschäftige mich seit vielen Jahren mit diesen Fragen und komme dabei, wenn ich's genau betrachte, immer wieder zurück auf Grundfragen, die mit der Begründung von einem werteorientierten Handeln zu tun haben. Ganz schnell ist man da bei Nützlichkeitsabwägungen und findet Praxisbeispiele für sog. Win-Win-Situationen. Spätestens dann ist klar, man ist mal wieder in der *Funktionalisierungssackgasse* angekommen. In der Wirtschafts- und Unternehmensethik werden diese Diskussionen seit vielen Jahren geführt. Und es setzt sich immer wieder der Nützlichkeitsaspekt durch. Ethik als Business Case. Das Problem bei dieser Sichtweise ist nicht nur, dass der Nachweis positiver wirtschaftlicher Effekte auf der betrieblichen Ebene kaum zweifelsfrei zu führen ist. Ethik als Business Case ist mit der klassischen Unternehmenstheorie nicht anschlussfähig. Aber das ist ein anderes Kapitel.

Rohrhirsch setzt sich ausführlich mit einem der bekanntesten Wertevermittler mit einem nachweisbar klaren christlichen Hintergrund (Haltung) auseinander. Pater Anselm Grün. Dieser ist ja seit Jahren ein viel gebuchter „reisender Mönch“ und auf Managementveranstaltungen durchaus ein Event. (Neben dem Nordpoldurchquerer und Bergsteiger XY). Unabhängig davon, ob das, was Anselm Grün vermitteln will und anbietet als Orientierungswissen von dem Einzelnen aufgenommen werden kann, ohne die eigene Haltung zu befragen, quasi vor allem als zusätzliches „Sinn-Tool im Werkzeugkoffer“ (nutzlos) verschwindet oder nicht: für Rohrhirsch geht es um etwas Anderes. Mit Heidegger („Der letzte Schlag gegen Gott und gegen die übersinnliche Welt besteht darin, dass Gott, das Seiende des Seienden, zum höchsten Wert herabgewürdigt wird“, S.63) macht er deutlich, dass „...wer bei Werten stehen bleibt, dessen Denkwege führen mit höchster Wahrscheinlichkeit zu einer Verwertbarkeit des Menschen und zur Berechenbarkeit seines Gottes. Zwischen den Mahlsteinen einer Wertemühle zerrinnt das Christliche und gerinnt zu ethischen Ratschlägen für Manager“ (S. 63) Das ist nicht schlecht. Es bleibt aber Funktionalisierung, Mittel zum Zweck. Bietet das St.Galler Managementmodell mit dem Ansatz des Normativen Managements das konzeptionelle Gefäß für diese Verwertung an? Die Auseinandersetzung mit dieser Frage liegt auf der Hand, wenn man berücksichtigt, dass gerade in Kontexten des Managements von Einrichtungen, Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft dieses Managementmodell favorisiert wird.

Was ist in diesem Zusammenhang dann zu halten von der Einschätzung Rohrhirschs, wenn er schreibt: Wo die Sache Jesu als Rezeptur zur Optimierung der Führungsaufgabe und zur Steigerung betriebsrelevanter Kennzahlen genutzt wird, ist dasselbe bodenlose Denken am Werk wie dort, wo die Meinung herrscht, dass da, wo alle auf der Basis ihres individuellen Vorteils agieren, Wohlfahrt für alle zustande kommt. Nicht nur an der Verwendung eines trivialisierten Adam Smith kann

vereinzelt die völlige Bodenlosigkeit des Wissens durchaus intelligenter Menschen festgestellt werden, die in ihrem Fachgebiet exzellente Kenntnisse besitzen, doch bei Grundfragen geistlos von den Mentalhappchen eines von Trendköchen zusammengestellten eklektizistischen Buffets aus abendländischen bzw. fernöstlichen Ideengeschichte Gebrauch machen.“ (S. 69)

Ich möchte Sie anregen, die Einladung von Prof. Rohrhirsch zum Dialog über Führung im christlichen Glauben sich näher anzuschauen. In kirchlich/christlich/diakonisch/caritativ geleiteten Einrichtungen und Unternehmen, in vielen Dissertationen dreht sich doch letztlich viel um die Grundfrage (sprich Gretchenfrage): Wie ist Führung in einem christlich ausgerichteten Haus zu gestalten? Oder?

E-Mail: hanswalter.bohlander@gmx.de

Zu meinem Hintergrund: Seit vielen Jahren beschäftigen mich Fragen des Menschseins in sozialen Systemen, insbesondere in solchen, die sich ausdrücklich als „wertegebundene, - orientierte“ Organisationen verstehen. Aktuell arbeite ich in der Stiftung eines Wohlfahrtsverbandes an den Themen Innovationsfähigkeit und –entwicklung, Soziale Innovation und Social Entrepreneurship.