

Claus Eurich  
Führungskunst





Claus Eurich

# FÜHRUNGSKUNST

Ethik • Kommunikation • Motivation  
Vision • Integrale Vernunft

1. Auflage 2015

**Verlag Via Nova, Alte Landstr. 12, 36100 Petersberg**

Telefon: (06 61) 6 29 73

Fax: (06 61) 96 79 560

E-Mail: [info@verlag-vianova.de](mailto:info@verlag-vianova.de)

Internet: [www.verlag-vianova.de](http://www.verlag-vianova.de)

Umschlaggestaltung: Guter Punkt, München

Satz: Sebastian Carl, Amerang

Druck und Verarbeitung: Appel & Klinger, 96277 Schneckenlohe

© Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-86616-346-1

## Was Sie in diesem Text erwarten können

- Einen kompakten Überblick über die Ansprüche an kompetente Führung und Selbstführung.
- Die zentralen Elemente einer integralen Vernunft für Führungskräfte.
- Die ethischen Herausforderungen für Führung in der Gegenwart.
- Wie ich empathisch, gewaltfrei und zugleich zielorientiert und erfolgreich kommunizieren kann.
- Wie intrinsische Motivation gelingt.
- Warum Scheitern auch eine Chance ist.



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Einleitung</b> .....	9
Dem Leben dienen .....	12
<b>2. Grundorientierungen und Grundkompetenzen integraler Führung</b> .....	19
Selbstwahrnehmung, Selbstführung, Selbstkonzept .....	19
Motivation .....	24
<b>3. Die Basis allen Führungshandelns: empathische und gewaltfreie Kommunikation</b> .....	31
Wahrhaftigkeit als das Ringen um Wahrheit .....	35
Gewaltlosigkeit statt Worte als Waffen .....	37
Empathie .....	38
Hören macht präsent, lässt zu, ermöglicht .....	39
Offenheit statt Herrschaftsanspruch .....	40
Widerspruchstoleranz statt vorschneller Eindeutigkeiten .....	42
Vergebung befreit und führt zu neuen Lösungen .....	43
Vertrauen ist oft hilfreicher als Kontrolle .....	45
Gelassenheit – auch den eigenen Ansprüchen gegenüber .....	46

<b>4. Die orientierende und identitätsstiftende Kraft der Vision</b> .....	49
<b>5. Integrale Vernunft</b> .....	55
Rationale Analyse .....	56
Sinnliche Erfahrung und das Auge des Gefühls .....	57
Intuition .....	60
Weisheit .....	71
Die Kraft der Stille .....	75
<b>6. Krisen, Ohnmacht, Scheitern</b> .....	82
Zusammenfassende Schlüsselaussagen .....	89
Literatur.....	91



# 1. EINLEITUNG

*„Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art,  
wie man andere beeinflusst.  
Es ist die einzige.“*

ALBERT SCHWEITZER

Führungskräfte sind Menschen, die in unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen und in unterschiedlichsten Positionen Verantwortung für andere Menschen tragen und wegweisend Orientierung geben. Führung geht voran, analysiert, klärt, ermutigt und ermöglicht. Sie verhält sich beispielhaft, sei es in der Wirtschaft, in der Politik, in der Bildung im Gesundheitswesen. Man muss dafür also nicht an der Spitze eines Unternehmens oder einer Organisation stehen. Ich kann Führung auch leben, ohne in der definierten Position einer Führungskraft zu sein. Zu diesem Verständnis gehört allerdings auch, dass Führung kein Anspruch auf Dauer, sondern immer ein Charisma auf Zeit darstellt. Aus einer einmal erlangten Führungsposition kann kein Anspruch auf deren Perpetuierung abgeleitet werden!

Führungskompetenz heute meint neben den als selbstverständlich vorausgesetzten fachlichen, inhaltlichen und

operativen Fertigkeiten vor allem die Balance zwischen kulturellen, gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Zielen. Getragen wird dieses Führungsverständnis von einer geistigen und ethischen Haltung, die sich als Dienst an der Organisation und an den Mitarbeitern, an Kultur und Gesellschaft, aber auch am Leben insgesamt versteht.

In früheren Generationen bedurfte es für Führung neben Sachkompetenz und der Identifikation mit der Aufgabe vor allem persönlicher Stärke und Selbstsicherheit. Allerdings waren die betriebliche Binnenwelt sowie die politische und ökonomische Außenwelt weitgehend kalkulierbar und mit längerfristigen Planungshorizonten ausgestattet. Das hat sich grundlegend geändert. Eine stabile Außenwelt mit verlässlichen ökonomischen und gesellschaftlichen Koordinaten existiert nicht mehr. Umso wichtiger werden die inneren Kompetenzen der Führungspersönlichkeiten und die Ausrichtung auf die aus der äußeren Instabilität notwendig folgenden inneren Veränderungen in Systemen. Gefordert ist heute eine integrale Führung, die sich den Entwicklungspotentialen der Mitarbeiter zuwendet und die dabei der eigenen Persönlichkeitsentwicklung eine herausragende Bedeutung zuweist. Integrale Führung bedeutet, die eigene Organisation in einer sich rapide wandelnden globalisierten Umwelt als einen offenen Prozess zu sehen

und anzuerkennen. Sie akzeptiert und respektiert gemeinsam entwickelte Grundorientierungen und Grundregeln und entwickelt diese kontinuierlich fort.

Die Ansprüche und Erwartungen an ein kompetentes und nachhaltiges Führungshandeln sind somit größer geworden – gesellschaftlich, kulturell, in den Organisationen und Unternehmen, im Selbstbild der Führungskraft. Für das Einlösen dieser Ansprüche gibt es nicht *den* Königsweg, sondern immer nur die Suche nach Orientierungen, die der einzelnen Führungskraft in Verbindung mit ihrer Organisation gerecht werden. Sie sollten sich zugleich durch Nachhaltigkeit auszeichnen und dem Leben dienen. Führungskräfte, die sich dieser an sich großartigen Herausforderung stellen, werden neben dem notwendigen Wissen durch innere Weite und zugleich Stabilität getragen, durch visionäres Denken und zugleich einen bodenständigen Praxisbezug, durch geistige Tiefe und pragmatische Alltagsethik, durch die Verbundenheit mit dem Ganzen und zugleich eine konkrete Problemsicht. Dieses Verständnis von Führung zieht sein Selbstverständnis aus der Tiefe der ethischen Beheimatung, in der die Führungskräfte leben und wofür sie nicht nur in ihrem professionellen, sondern auch in ihrem alltäglichen Handeln stehen.

## Dem Leben dienen

Ethisch fundiertes und visionäres, vorausschauendes Führungshandeln sieht sich durch seine Vorbildfunktion in herausragender Verantwortung nicht nur für die eigene Organisation, sondern für unsere Kultur an sich. Es integriert Innen und Außen, die Beziehung zu Umwelt und Mitwelt, um erfolgreich, planend und nachhaltig agieren zu können. Sich selbst zu führen, mit sich selbst im Reinen zu sein, wird zur Voraussetzung für die Führung anderer Menschen. Eine so verstandene Führung als Dienst am Leben ist ein tiefenkulturelles Konzept. Es hat den ganzen Menschen im Blickfeld.

Damit Gesellschaft, Politik, Kultur und Wirtschaft in lebensdienlicher Weise agieren, braucht es deshalb neben planender Voraussicht, gesunden Märkten und regelnden Institutionen immer auch das Ethos. Fehlt dieses bzw. wird es aus Gründen kurzfristiger Zielorientierung geschwächt, erodieren über kurz oder lang auch die anderen Faktoren und brechen irgendwann zusammen. Genau das ist die Lehre aus der sogenannten Wirtschaftskrise, und das belegen die mannigfachen politischen und kulturellen Krisen auf diesem Planeten, die, genau genommen, Werte- und in der Folge Vertrauenskrisen sind.

Lässt sich das Ethos konkretisieren?

Zukunftsorientierte und nachhaltige Führung lebt anstelle der dominierenden Ego-Kultur einen Geist der Verbundenheit. Sie zieht ihre Identität nicht aus Abgrenzung, Spaltung, Konkurrenz und Anderssein, sondern aus einer Klarheit, die sich aus der Liebe zum Leben speist. Das tragfähige Fundament dafür beruht auf überzeitlichen und interkulturell gültigen Normen und Wertvorstellungen, die nicht der Beliebigkeit sich verändernder politischer und/oder ökonomischer Opportunitäten bzw. veränderter Rahmenbedingungen unterliegen.

Ziehen wir in diesem Zusammenhang zunächst vier historische Anleihen heran:

- 1) **Thomas von Aquin** (1225-1274) formulierte in Anlehnung an **Aristoteles** (384-324 v.Chr.) vier Kardinaltugenden: Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß.

*Klugheit* verstand Thomas als wirklichkeitsgemäßes Denken und Handeln. Sie orientiert auf die Wege des Guten hin, gibt der lebensorientierten Vernunft die rechte Ordnung, den praktischen Bezug und damit den Adel, angemessen zu sein. So steht sie wegweisend über den anderen Tugenden. Wir können diese Kunst der Beratung und Führung heute als die Anerkennung des bewussten geistigen Wachstums des Menschen an sich und von Verantwortungsträgern im Besonderen verstehen sowie einen darauf gegründeten konvivia-

len, also den Bedürfnissen des Lebens zugewandten Entwicklungsschub. Die Klugheit ist so die lebenspraktische Spiegelung der überzeitlichen Weisheit.

*Gerechtigkeit* nach Thomas meint, jedem sein Recht zuzuerkennen. Gerechtigkeit ordnet die Beziehungen zwischen den Menschen, und zwar sowohl auf der persönlichen als auch auf der sozialen, gesellschaftlichen, gemeinschaftsorientierten Ebene. Die Gemeinwohlorientierung steht dabei im Fokus. Gerechtigkeit hat zwei Richtungen: zwischen den Individuen (*iustitia legalis*) und von dem Sozialwesen auf die einzelnen Mitglieder zu (*iustitia distributiva*). Auf Führung bezogen ließe sich sagen: Wo Liebe ist, wird Handeln per se gut und gerecht. Liebe allerdings, und das aus ihr erstehende Handeln, kann sich heute nicht mehr auf den Menschen und seine Systeme allein begrenzen. Vielmehr beziehen sie sich, vom Geist umfassender Verbundenheit herkommend, auf das Leben in all seinen Äußerungsformen und auf dessen Schutz, dessen Pflege und dessen Ermöglichung.

*Tapferkeit* wird als die Bereitschaft verstanden, im Kampf für die Verwirklichung des Guten, Verletzungen, im Zweifelsfalle bis zum Tode, hinzunehmen. Tapferkeit also setzt die Bereitschaft zur Verwundbarkeit voraus. Was die Klugheit als gut erkannt und in der Gerechtigkeit seine lebensorientierte Gestalt findet, wird erst

durch die Tapferkeit entgegen den Widerständen und Hemmnissen ermöglicht. Das heißt aber auch, dass Klugheit und Gerechtigkeit der Tapferkeit vorausgehen bzw. sie begründen. (Vgl. Pieper 1934)

Authentizität, Wahrhaftigkeit, Selbstachtung und eine Entscheidungsklarheit, die aus der Vernunft und dem Herzen kommt und vor persönlichen Folgen für die Führungskraft nicht zurückschreckt, wäre hier eine zeitgemäße Umschreibung.

*Maß* als Mäßigung im Gesamtverhalten der Person, die eine uneigennützig Selbstbewahrung zum Ziel hat, das hätte Thomas wohl gesagt. Und er hätte angefügt, dass dies nur wider die dem Maß entglittene Selbstzerstörung und wider die damit verbundene Verfremdung der Wirklichkeit in der Wahrnehmung geht.

Bescheidenheit, Genügsamkeit, Lebensorientierung und Überschaubarkeit sind hier die aktuellen Attribute. Hinzu tritt die heute unausweichlich gewordene Fähigkeit, Grenzen zu erkennen und zu respektieren – Grenzen des Wachstums, des Möglichen und Machbaren, Grenzen meiner selbst!

- 2) **Immanuel Kant** (1724-1804) fordert in seinem berühmten Kategorischen Imperativ, dass wir immer nur nach solchen Grundsätzen handeln sollten, von denen wir wollen, dass sie zugleich ein allgemeines Gesetz sein

könnten. Entscheidend ist dabei für ihn die Intention des Handelnden.

Für Führung gibt es hinter diesen Anspruch kein Zurück. Er fordert, sich des Prinzipiellen und Grundsätzlichen bewusst zu sein, das mit jedem Handeln verbunden ist und einer entsprechenden Folghaftigkeit, die vom Ganzen und nicht nur von momenthaften Sonderinteressen her gedacht ist. Dieser Imperativ bedarf jedoch heute, wo die Lebensgrundlagen auf dieser Erde bedroht sind, einer Erweiterung, die über die bei Kant noch vorhandene Verengung auf den Menschen hinausweist.

- 3) **Hans Jonas** (1903-1993) leistete dies in seinem großen moralphilosophischen Werk „Das Prinzip Verantwortung“ (1979). Dort mahnte er, immer so zu agieren, dass die Wirkungen unserer Handlungen der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden dienen. Er brachte damit indirekt die Schutzrechte mit ins Spiel, die wir auch dem anderen Leben auf diesem Planeten, den Tieren und Pflanzen zugestehen bzw. entgegenbringen müssen – auch um unseres eigenen Wohles willen. Er führte dazu einen Vorsichtsfaktor für das menschliche Handeln ein, die „Heuristik der Furcht“. Sie besagt, dass wir, bevor wir irreversible Entscheidungen und Handlungen vornehmen, uns mit den



schlimmstmöglichen Folgen des Tuns auseinandersetzen sollten.

- 4) Den entscheidenden Schritt weiter schließlich finden wir bereits einige Jahre vor Jonas bei dem Friedensnobelpreisträger, Urwaldarzt, Lebensethiker und christlichen Mystiker **Albert Schweitzer** (1875-1965). Von seiner Grundeinsicht herkommend, dass wir Leben sind, das leben will, inmitten von Leben, das leben will, lässt sich der Imperativ so formulieren: *Handle immer so, dass du in allem, was du denkst, tust und nicht tust, dem Leben dienst.*

Dies ist der Schritt über den Menschen hinaus auf alle Lebensformen und deren Lebensgrundlagen zu. In den globalisierten Gegenwartskulturen erfordert eine solche Orientierung heute zudem, dass zu unserer liebenden Zuwendung und Verpflichtung in Nahbereichen auch die Zuwendung und Verpflichtung gegenüber den Ferneren und Fernsten tritt. Es sollte mit Hans Jonas zur Nächstenliebe die Fernstenliebe treten.

Lebensorientierung, Nachhaltigkeit, daraus resultierende Klarheit und tätige Liebe stellen danach die Eckwerte für ein umfassendes Führungs- und Wirtschaftsethos dar. Daran knüpfte übrigens bereits 1992 die Konferenz für Umwelt und Entwicklung der UN in Rio de Janeiro

an, als sie die AGENDA 21 verabschiedete. Ihr schlossen sich 170 Staaten als Aktionsprogramm für ihre Gemeinden an, und sie können als Fundament für ein zukunftsbezogenes wirtschaftliches Handeln gesehen werden. Die Schlüsselforderungen sind: Nachhaltigkeit/Sustainability, Verteilungsgerechtigkeit, ganzheitliche Sicht der globalen Interdependenzen und Zusammenhänge, Genügsamkeit, Artenvielfalt und Bescheidenheit/Humility. Mit diesen Kriterien, vor allem auch dem zuletzt genannten Aspekt der Bescheidenheit, vertragen sich keine herkömmlichen ökonomischen Fortschrittsphilosophien und keine Wertvorstellungen mehr, die auf dem Dogma quantitativen Wachstums gründen.

Mit diesen Ansprüchen an Führungshandeln gehen neben der existentiellen und humanen Bedeutung an sich immer auch neue unternehmerische und politisch-gesellschaftliche Chancen einher. Sie schränken also die menschliche Handlungsfreiheit an sich nicht ein, sondern erweitern sie hinein in den unendlichen Raum des Lebensdienlichen. Was an Handlungsoptionen fortfällt, ist lediglich das Lebensschädigende. Da das, zu Ende gedacht, aber dem Leben selbst die Grundlage entzieht, muss es als Option grundsätzlich ausgeschlossen bzw. kann nicht als Freiheitsrecht eingefordert oder gar eingeklagt werden.

## 2. GRUNDORIENTIERUNGEN UND GRUNDKOMPETENZEN INTEGRALER FÜHRUNG

### Selbstwahrnehmung, Selbstführung, Selbstkonzept

Dass, wer andere Menschen führen will, über hinreichend *Lebenserfahrung* und *Menschenkenntnis* verfügen sollte, ist wohl genauso selbstverständlich wie eine innere Haltung des *Respekts*, der *Wertschätzung* und der *Liebe* zum Leben. Sie gehen der *Klarheit* und dem *Verantwortungsbewusstsein* voraus, die nicht nur in grundlegenden strategischen Entscheidungen, sondern auch in den kleinen Alltagshandlungen erforderlich sind. Sie bilden das Fundament für eine Werteorientierung, die versucht, dem Lebensimperativ gerecht zu werden.

Die dramatisch gestiegene Komplexität der gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Strukturen und das Erkennen, wie sehr nahezu alles zusammenhängt, fordert von Führungskräften heute neben der Fach- und Sachkompetenz ein grundlegendes und kontinuierlich zu erneuerndes

*Überblicks- und Zusammenhangswissen.* Ohne Fertigkeiten in der Kunst des Überblicks bleiben jene Kontexte oft unerkannt, die Voraussetzung zur angemessenen Situationsanalyse und Einschätzung von Handlungsoptionen sind. Das *systemische Denken und Analysieren* stellt hierbei eine große Hilfe dar. Im systemischen Ansatz nehmen wir die wechselseitige Verbundenheit allen Lebens in den Blick und lernen, die Teile in größeren Zusammenhängen zu sehen und zu verstehen. Wechselwirkungen treten offen zutage. Dann werden Probleme immer auch als dem Systemzustand und der Eigendynamik von Systemen und nicht bloß als einzelnen Personen oder einzelnen Elementen geschuldet, erkennbar. So lassen sich die notwendigen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse der Organisation bzw. des Unternehmens als Balance zwischen Bewahren und Innovation, zwischen Tradition und Evolution angemessen gestalten. Sie rekurren auf Ursachen und nicht lediglich auf Symptomen. Auch dem Umstand, dass Führung immer mit Widerständen zu tun hat und damit umgehen muss, kommt der systemische Ansatz entgegen; er erleichtert das Erkennen verdeckter Interessen, die in einzelnen Personen, ihren Charaktereigenschaften und Lebensumständen ruhen bzw. die mit der Wahrnehmung bestimmter Funktionen durch bestimmte Personen verbunden sind. Er stellt schließlich ein wesentliches Fundament für die *Selbstreflexion* und die *Selbstführung* von Leadership dar.

Angangspunkt jeder Selbstführung ist die grundsätzliche *Analyse*

- der eigenen Denk- und Handlungsmuster
- der eigenen Weltbildkonstruktion
- der Selbstwahrnehmung bzw. des Selbst- und des Fremdbildes von mir
- der Kontextwelt, unter deren Einfluss ich mich sehe
- der Gefühle, die in mir leben, und der Resonanz, die sie in Emotionen und in der Sprache des Körpers auslösen
- des Unbequemen, das ich zu verdrängen trachte
- der unerlösten Aggressionen
- der Ängste und Unsicherheiten
- der Träume und Sehnsüchte, die in mir leben
- des Vorbewussten und des Unbewussten (mit professioneller Hilfe).

Fortsetzung finden Selbstreflexion und Selbstführung in der bewussten und zielorientierten *Wahrnehmung* der Perspektiven, die von der Führungskraft hinsichtlich des eigenen Unternehmens, aber auch seitens der Mitarbeiter und seitens externer Bezugsgrößen eingenommen werden:

- Wie verhält sich die eigene Perspektive zu der anderer Personen?
- Welche divergierenden Einzelauffassungen nehme ich wahr?

- Wie gelingt es mir, Perspektivwechsel zu vollziehen und sie zu kommunizieren?
- Welche Gefühle und Erwartungen entstehen aus der eigenen Perspektive und der anderer Beteiligter?
- Wie nehme ich aus der Perspektive der Organisationsinteressen wahr?
- Wie fließen meine eigenen Perspektiven mit denen anderer zu einer übergeordneten Organisationsintelligenz zusammen, die mehr meint als die Summe von Einzelaspekten und Einzelinteressen und die als Kernziel das Überleben der Organisation und seine Weiterentwicklung in sich trägt?

Das dritte Element der Selbstreflexion und Selbstführung schließlich bilden die *Einstellungen*, innerhalb derer ich mich orientiere, bewege und verhalte. Hier geht es um die Arbeit vor allem an folgenden Grundsätzen:

- Die Organisation bzw. das Unternehmen sind dynamische Systeme in einem kontinuierlichen Fluss der Veränderung. Das schließt Statik und ein darauf bezogenes Anspruchsdenken aus. Erbhöfe existieren nicht, und jede Position ist ein Charisma auf Zeit. Dies gilt für Führung in besonderem und vorbildhaftem Maße. Damit verbundene Veränderungsängste allerdings gilt es zu registrieren und bei Entscheidungsfindungen zu berücksichtigen.