

Inhalt			
Vorwort		7	
1. Mut – Kardinaltugend für Führungskräfte		9	
Was Mut tatsächlich ist		12	
Warum Mut Not tut		15	
Mut als Tugend: Die Entscheidung zum authentischen Leben		23	
Mut-Trainingsprogramm		30	
Erstes Time-out: Philosophie		34	
2. Führen – durch Persönlichkeit beeinflussen		39	
Die philosophische Begründungen von Führung		39	
Die fünf Strukturmomente der Führung		52	
Führung heute		55	
Mut-Trainingsprogramm		67	
3. Mut, selber zu denken		71	
Ausgang aus der selbst verschuldeten Unmündigkeit		71	
Denken und Gefühle		77	
Mut, Denkverbote zu missachten		81	
Mut zum Diskurs		88	
Mut-Trainingsprogramm		93	
Zweites Time-out: Philosophieren		98	
4. Mut zur richtigen Tat		105	
Die Unaufrichtigkeit		106	
Mut, unpopulär zu handeln		112	
Mut zum richtigen Konzept		117	
Mut strahlt aus		121	
Mut-Trainingsprogramm		126	
5. Mut zum eigenen Leben		129	
Arbeit		130	
Geld		141	
Zeit		151	
Mut zum Vorbild		155	
Mut-Trainingsprogramm		160	
6. Mut zur Verantwortung		163	
Moral – Gewissen – Ethik		165	
Der Weg aus dem Dilemma		170	
Gewinn oder Gewissen? – Mut zum Primat der Ethik		178	
Mut-Trainingsprogramm		184	
7. Mut und Freiheit		187	
Handlungsfreiheit und Zumutbarkeit		188	
Willensfreiheit und der vorausseilende Gehorsam		198	
Das Geheimnis des Mutes ist die Freiheit		205	
Mut-Trainingsprogramm		216	
Literatur		219	
Index		222	

Vorwort

Worum geht es in diesem Buch? – Um Mut und um Führung. Und darum, dass die beiden zusammengehören. Mut ist die wichtigste Leadership-Tugend. Das ist die These, die ich hier begründe und entfalte. Wer Mut hat, kann andere überzeugen, gewinnen, motivieren. Und wem er fehlt, dem nützen Führungstechniken und Führungsinstrumente wenig. Denn sie können die Glaubwürdigkeit nicht ersetzen, zu der mutiges Denken und Handeln verhilft. Das gilt für Führungskräfte in Unternehmen genau so wie für alle andern Personen, die Menschen führen: Eltern, Lehrpersonen, Politikerinnen, Vereinspräsidenten oder Berater. Denn Führung von Menschen findet nicht nur in der Berufswelt statt, sondern ist ein anthropologisches Grundphänomen.

Was unterscheidet dieses Buch von andern Büchern über Führung? – Erstens eben dies: dass es Menschenführung nicht bloss betriebswirtschaftlich versteht, sondern als gesellschaftliche und psychologische Konstante. Menschen übernehmen Verantwortung und gehen andern voran, sind Vorbilder, führen sie ins Leben oder in Lebenswelten ein. Insofern reicht dieses Führungskonzept weiter als andere. Zweitens erklärt dieses Buch die Kraft der Menschenführung aus einer einzigen, zentralen Tugend: dem Mut. Allerdings begreift es ihn nicht als äusserliches Verhaltensmuster, sondern als charakterliche Disposition, die im Kern der Persönlichkeit verwurzelt ist. Drittens nimmt das Buch eine ungewöhnliche Perspektive ein: die der Philosophie. Auf Schritt und Tritt mache ich Anleihen bei den grossen Denkern des Abendlandes. Ungeniert, aber nicht unbedarft bediene ich mich im Supermarkt der Philosophiegeschichte und mache ihre Schätze einem zeitgemässen Konzept der Menschenführung dienstbar. Eine philosophische Begründung von Führung bedeutet allerdings nicht, dass Sie auf einen trockenen akademischen Text gefasst sein müssen. Da ich nicht nur Philosoph, sondern auch Ausbilder und Berater von Führungskräften (und Vater) bin, schöpfe ich aus der Quelle der Erfahrung und versuche anschaulich

und bodennah zu bleiben. Philosophie, richtig verstanden, zielt nämlich im Kern aufs konkrete Leben ab und ist praktischer, als viele meinen.

Warum sollen Sie dieses Buch lesen? – Wenn Sie Menschen führen, als Vorgesetzter, als Ärztin, als Berater, als Politikerin, als Lehrer, Mutter oder Vater, dann leitet Sie das Buch zu Antworten auf die Fragen an: Wie führe ich Menschen? Wie viel Mut bringe ich auf? Oder wie sehr bestimmt die Angst – seine Gegenspielerin – mein Handeln? So klären Sie schliesslich, darauf hoffe ich, auch einen guten Teil Ihres Lebenskonzepts. Denn ich will Sie mit dem Buch nicht nur anregen, sondern verändern. Wenn Sie sich darauf einlassen, insbesondere auf das Mut-Trainingsprogramm am Ende jedes Kapitels, stehen die Chancen gut: Denn Mut ist nicht nur der Schlüssel zur Führung, sondern auch zur Freiheit.

Wie ist das Buch geschrieben? – Das haben Sie schon gemerkt: als Gespräch. Ich rede Sie als Leserin immer wieder an, fordere Sie als Leser zum Nachdenken auf und appelliere an Sie, Ihren Mut zu trainieren. Denn auch das ist Philosophie: Dialog. Zu diesem philosophisch-praktischen Gespräch lade ich Sie hiermit herzlich ein.

Steinhausen, Januar 2007

Richard Egger

1. Mut – Kardinale Führungstugend

„Führen Sie Menschen? Als Vorgesetzte an Ihrem Arbeitsplatz? Als Verantwortlicher eines Vereins? Vielleicht auch als Mutter oder Vater? Auch wenn Sie diese Fragen alle verneinen, haben Sie doch Führung erlebt: als Kind durch Ihre Eltern, Ihre Lehrpersonen, vielleicht auch in Jugendgruppen und Vereinen und natürlich später im Berufsleben. Wenn Sie nicht selber andere geführt haben, sind Sie mit Sicherheit von andern geführt worden.

Und ganz gewiss haben Sie diese Führung unterschiedlich erlebt. Von welchen Menschen haben Sie sich gerne führen lassen? Welche haben Sie als Persönlichkeiten akzeptiert? Und bei welchen haben Sie sich innerlich oder auch äusserlich gewehrt? Was müssen Menschen haben oder wissen oder können, damit Sie sie als Führerinnen und Führer respektieren? Was macht in Ihren Augen die Kraft einer Führungskraft aus?

Meine Antwort lautet: Mut. Er ist die Kardinaltugend von Führungskräften, so die Kernthese dieses Buches. Menschen, die auf andere Einfluss nehmen wollen, können dies nur, wenn sie mutig sind. Und umgekehrt: Wo Führungskräfte scheitern, liegt es zumeist an ihrem Mangel an Mut.

Die These ist keineswegs selbstverständlich. Mut zählt gemeinhin nicht zu den zentralen Managereigenschaften. Stellenanzeigen für Kaderleute fordern ihn selten. Von Tugenden ist da ohnehin nicht die Rede, genau so wenig wie in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur. Führungskräfte sollen vielmehr Führungskompetenzen mitbringen, persönliche und soziale Fähigkeiten, Führungstechniken, einen überzeugenden Führungsstil.

Doch beginnen wir mit einer kleinen Geschichte:

«Als einst in Japan ein General mit seinem Heer ganze Landstriche aufs Schändlichste verwüstete, brandschatzte und plünderte, floh alles, was Leben und Beine hatte, vor der Mörderbande. Selbst die Mön-

che im Zen-Kloster suchten, als sie die Soldaten herannahen hörten, voll Entsetzen das Weite. Nur ihr Meister blieb regungslos sitzen. Der blutrünstige General kam wutentbrannt mit gezücktem Schwert in die Meditationshalle und brüllte ihn an: «Warum bist du nicht geflohen? Weisst du nicht, dass ich dich mit meinem Schwert durchbohren kann, ohne mit der Wimper zu zucken?» Der Zen-Meister antwortete ruhig: «Und ich kann mich von deinem Schwert durchbohren lassen, ohne mit der Wimper zu zucken.» Der General stutzte, verneigte sich tief und ging.»

In der Geschichte aus dem alten Japan demonstriert der Meister die Kernkompetenz der Menschenführung: Einflussnahme durch die eigene «Ausstrahlung», durch Charisma. Er schafft dies mit Leichtigkeit, ohne viel zu sagen oder zu tun, sozusagen nebenbei. Dass sein Verhalten mit Mut zu tun hat, liegt nahe. Auf jeden Fall erscheint die Geschichte geradezu als Musterbeispiel für die charismatische Wirkung, die bedeutende Menschen auf andere ausüben, als Parabel für die Menschenführung.

Doch worin genau besteht die Fähigkeit des Meisters? Woraus schöpft er seine Wirkung? Sie selber kennen gewiss die faszinierende Ausstrahlung solcher Menschen aus eigener Erfahrung. Können Sie spontan angeben, worauf solches Charisma beruht?

Natürlich hat die Geschichte keine Beweiskraft. Und ob sich die Botschaft aus einem völlig andern Kontext – eine alte zen-buddhistische Weisheit – so einfach auf unsere Verhältnisse übertragen lässt, ist ohnehin fraglich. Wir müssen also genauer hinschauen, die Sache und die Begriffe klären. Das bin ich Ihnen ohnehin schuldig, erhebe ich doch den Anspruch, dem Thema gemeinsam mit Ihnen philosophierend nachzugehen. Und genaues Denken ist um so mehr gefragt, als die Kernthese, Mut sei die Kardinaltugend von Führungskräften, so quer in der Landschaft liegt.

Gewiss kennen Sie mutige Menschen – und mutlose. Woran erkennen Sie den Mut eines Menschen – oder seine Verzagttheit? Haben Sie sich schon überlegt, was Mut eigentlich bedeutet?

Das will ich in diesem Kapitel klären. In manchen Köpfen geistern nämlich falsche Vorstellungen herum. Mut ist eine viel unspektakulärere Tugend als viele Menschen glauben. Im nächsten Kapitel werde ich darstellen, wie die grossen Denker der Philosophiegeschichte Führung verstanden haben, und daraus die Strukturmomente der Menschenführung entwickeln. Auf dieser Basis kann ich ein eigenes Führungskonzept entwickeln, das den gegenwärtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen entspricht. Und dann muss drittens die These selber belegt werden. Das sollen die Kapitel drei bis sieben leisten, indem sie den Gedanken schrittweise entfalten.

Natürlich geht es dabei nicht um einen wissenschaftlichen Beweis, sondern vielmehr um eine überzeugungskräftige Darstellung. Sie stützt sich in erster Linie auf meine Erfahrungen als Ausbilder und Berater von Führungskräften. Daneben greife ich immer wieder Begriffe und Überlegungen grosser Philosophen auf, die mir für das Thema fruchtbar scheinen. Ich folge dabei keiner wissenschaftlichen Methodik, sondern bemühe mich lediglich um eine stringente, vernunftgeleitete Argumentation. Und natürlich vertraue ich Ihrem gesunden Menschenverstand, liebe Leserin, lieber Leser. Sie werden meine Darlegung sicherlich an ihren eigenen Erfahrungen zu messen wissen.

Was Mut tatsächlich ist

Wir alle glauben zu wissen, was Mut ist? Ihnen kommen vielleicht couragierte Zeitgenossen in den Sinn: Ein Passant, der sich die Tasche vom Dieb nicht entreissen lässt, sondern sich ihm mutig entgegenstellt. Oder denken Sie an eine Urlauberin am Strand, die sich bei aufkommendem Sturm in die Fluten stürzt und ihr Leben aufs Spiel setzt, um ein anderes zu retten. Mutige Menschen scheinen keine Angst zu kennen. Extrembergsteiger zum Beispiel, Autorennfahrer oder zupackende Helden in Hollywood-Filmen gehören in diese Kategorie. Wir neigen dazu, Mut mit dem Spektakulären in Verbindung zu bringen. Er hat etwas mit Ac-

tion zu tun, mit grossen Taten und Aufsehen erregenden Handlungen. Tatsächlich aber ist Mut eine viel stillere Tugend; und die Klischees dieser Sorte tendieren eher dazu, das Wesentliche an ihm zu verdecken.

Seit rund 2500 Jahren denken grossen Menschen über das richtige Handeln und die gute Lebensführung nach. Was sie herausgefunden haben, kann auch für uns nützlich sein; ein Blick in die Philosophiegeschichte lohnt sich also. Aristoteles (384-322 v. Chr.) gibt uns, was den Mut betrifft, wertvolle Hinweise. In seiner «Nikomachischen Ethik» (um 330) geht er den Tugenden auf den Grund. Sie ergeben sich aus der Art und Weise, wie ein Mensch mit seinen «Leidenschaften» umgeht, wir würden heute sagen: mit seinen Trieben und Emotionen. Tugend entsteht aus ihrer Beherrschung. Wer seinen Gefühlen ausgeliefert ist, dem fehlt sie. Wer angemessen mit ihnen umgehen kann, ist tugendhaft. Aristoteles fordert keineswegs, die Leidenschaften zu unterdrücken. Vielmehr gilt es sie im richtigen Mass zuzulassen, sie zu kontrollieren. Tugend heisst also Mass halten, Kontrolle.

Darum bezeichnet jede einzelne Tugend die Mitte zwischen zwei Extremen. So liegt die Freigiebigkeit in Geldsachen zwischen den beiden Extremen Geiz und Verschwendung. Die Leidenschaft, mit der es die Freigiebigkeit zu tun hat, könnte man als Raffgier bezeichnen. Angemessen mit ihr umzugehen heisst dann, sie zu beherrschen. Wer alles für sich behalten will und andern nichts zugestehen kann, ist geizig. Wer dagegen sein Geld zum Fenster hinauswirft, handelt verschwenderisch. Die Tugend dagegen, das richtige Mass zwischen den Extremen, bezeichnen wir als Freigiebigkeit. Das gilt natürlich nicht nur fürs Geld, sondern genau so für immaterielle Dinge: Ein freigiebiger zwischenmenschlicher Austausch liegt in der Mitte zwischen Egoismus und Altruismus. Man muss beides können: geben und nehmen, muss die beiden Handlungen ausbalancieren können. Ähnlich bezeichnet die «Sanftmut» die Mitte zwischen den Extremen Gleichgültigkeit und Jähzorn. Die Freundlichkeit liegt zwischen sturem Eigensinn und

Schmeichlerei. Die Mässigkeit meidet die Extreme Lustlosigkeit und Zuchtlosigkeit.

Was sagt Aristoteles zum Mut? – Im Griechischen bedeutet das Wort «Andreia» sowohl Mut als auch Tapferkeit. Im Deutschen bezeichnen wir mit Mut eher die aktive, auf Angriff ausgerichtete Haltung, mit Tapferkeit eher die passive, auf das Standhalten zentrierte. Die Lebensretterin nennen wir eher mutig, den Soldaten, der sich dem übermächtigen Feind nicht ergibt, eher tapfer. Der Kern ihrer Tugend aber ist identisch, denn beide haben es mit der Furcht zu tun. Im Mut wie in der Tapferkeit zeigt sich, wie wir uns angesichts der Furcht verhalten. Dass das Griechische hier keinen Unterschied macht, weist uns auf das Wesentliche hin: auf den kontrollierten Umgang mit der Furcht. Ich meine daher auch, wenn ich von Mut rede, die Tapferkeit immer mit.

Wer sich von der Furcht übermannen lässt, sagt Aristoteles, ist gewiss nicht mutig, sondern feige. Wer sie aber umgekehrt völlig übergeht, kann eben so wenig mutig genannt werden: Er ist tollkühn. Mut bedeutet dagegen: der Furcht ins Auge sehen, sich von ihr aber nicht überwältigen lassen. Der Mutige lässt sich von seiner Furcht nicht einmal beirren, sondern entscheidet so, wie er es für richtig hält, trotz seiner Furcht – vielleicht sogar gegen sie. Mut heisst in vielen Fällen, gerade das zu tun, was man fürchtet, eine Entscheidung zu fällen, obwohl man Furcht vor ihren Folgen hat. Mut entsteht also nicht da, wo keine Furcht vorhanden ist. Das ist der Irrtum in den Klischees der mutigen Action-Helden. Mut setzt die Furcht vielmehr voraus. Denn man kann sich der Furcht nur stellen, wenn man sie überhaupt empfindet. Kein Mut ohne Furcht. Mutig ist ein Mensch, der einem andern eine unangenehme Wahrheit mitteilt, obwohl er sich dazu überwinden muss. Aber auch die Lebensretterin, wenn sie sich trotz ihrer Furcht in die Fluten stürzt, um ein Kind vor dem Ertrinken zu retten.

Wenn Mut sich aber an der Furcht misst, ist er auch völlig subjektiv. Dem einen dreht sich schon der Magen um, wenn er vom Voralpengipfel hinunterblickt, während die andere leichtfüssig über den Mittelle-

gigrat klettert, wo es beiderseits tausend Meter senkrecht in die Tiefe geht. Und doch ist jener vielleicht mutiger, weil er die grössere Furcht überwindet. Vielleicht ist es für eine Vorgesetzte mutiger, vor zwanzig Leuten eine Präsentation zu halten, als für ihren Kollegen, der ohne Schmetterlinge im Bauch vor einem Riesenpublikum redet. Und gut möglich, dass es Führungskräfte gibt, für die es mutiger wäre, einem «schwierigen Mitarbeiter» reinen Wein einzuschenken, als die ganze Firma umzukrempeln.

Zurück zum Zen-Meister. Er ist mutig, weil er sich nicht von der Furcht bestimmen lässt wie seine Mönche, die in Panik davonlaufen. Zu befürchten haben sie alle nämlich nichts Geringeres als den Tod. Davon lässt sich der Meister nicht schrecken, sondern er bleibt gelassen. Allerdings gibt es einen Aspekt in der Geschichte, der schlecht zur Aristotelischen Mut-Definition zu passen scheint: Der Meister hat anscheinend gar keine Furcht, nicht einmal vor dem Tod, und braucht folglich auch nicht mutig zu sein.

Tatsächlich lässt die Geschichte diesen Punkt offen: Wir blicken nicht ins Innere des Meisters, sondern sehen nur seine äussere Ruhe. Es könnte ja sein, dass er die Furcht durchaus kennt, dass seine Kraft aber darin liegt, gegen sie, trotz ihr das Richtige zu tun. Und das Richtige gegen die nackte Gewalt kann weder Flucht noch Gegengewalt heissen. Richtig handeln, richtig leben bedeutet gelassenes Hinnehmen dessen, was unabwendbar ist. Sein Geheimnis liegt darin, dass gerade das Gegenprinzip der Gewalt, die buddhistische Gelassenheit, die Gewalt besiegt – oder besser: bezähmt. Denn der Mut des Meisters lässt seinen Widersacher nicht unberührt, Mut strahlt auf andere Menschen aus.

Die Geschichte lässt aber noch eine andere Interpretation zu. Dem Zen-Meister fehlt die Furcht vielleicht tatsächlich, aber nicht weil er sie nicht kennt, sondern weil er durch sie hindurchgeschritten ist. Er steht am Ende eines Weges, den wir gewöhnlich Sterblichen noch unter die Füsse nehmen müssen. Mut ist trainierbar – genau wie der Umgang mit

der Furcht –, bis er eines Tages überflüssig wird, weil die Furcht bewältigt ist: Der Zen-Meister hat die Furcht vor dem Tod überwunden.

Warum Mut Not tut

Die Mutdefinition mag einleuchten, sie berührt aber die These dieses Buches noch kaum. Warum soll Mut für Menschen in verantwortlichen Positionen so wichtig sein? Worauf stützt sich die Aussage, er sei Kardinaltugend für Führungskräfte? – Ich antworte in drei Schritten: Zuerst resümiere ich einfach meine Erfahrung als Ausbilder und Berater von Führungskräften. Dann lege ich ein verallgemeinerungsfähiges Beispiel vor und entwickle schliesslich daraus eine begriffliche Begründung.

Meine erste Antwort ist subjektiv. Wenn ich auf meine langjährige Erfahrung mit Führungskräften zurückblicke, die ich schule und berate, so lautet mein Fazit: Mut ist die Qualität, die Führungskräften am meisten Not tut. Wer ihn hat, überzeugt. Wem er fehlt, vermag Menschen kaum zu gewinnen. Immer wieder bin ich Führungskräften begegnet, die gerade darum in Konflikte gerieten, weil ihnen – oder ihren Chefs – der Mut zu entschlossenem und gradlinigem Handeln fehlte. Und umgekehrt habe ich immer wieder Führungspersönlichkeiten kennen gelernt, die gerade darum über eine Ausstrahlung verfügten und Erfolg hatten, weil sie mutig waren. Dass für die Personalführung in allererster Linie Mut gefragt ist, hat auch jener Topmanager gewusst, der seinem Kader etwas salopp den Satz mitgab: «Führen ist gar nicht schwierig, man muss es nur wollen.»

Bitte überprüfen Sie meine Behauptung an Ihrer eigenen Erfahrung. Haben Ihre Vorgesetzten Mut? Beeinflusst das die Achtung, die Sie ihnen entgegenbringen? Denken Sie nicht nur an Ihre Chefin, Ihren Chef. Fragen Sie sich auch nach dem Mut von Vereinsvorständen, politischen Verantwortungsträgern, überhaupt von Menschen, die anderen Vorbild sind oder sein sollten.

Dass Mut heute so dringend gefordert ist, hat mit unserem Sicherheitsbedürfnis zu tun. Über Jahrhunderte hinweg war nämlich Mut fraglos eine grundlegende und unverzichtbare Kompetenz. Frühere Gesellschaften waren Mutgesellschaften, wir leben in einer Sicherheitsgesellschaft: Gegen fast alle Risiken des Lebens sichern wir uns ab, von den geordneten Abläufen im Alltag über die Finanzen bis zur Gesundheit. In einer solchen Welt können wir uns fast nicht mehr vorstellen, welche Bedeutung Mut in früheren Jahrhunderten hatte. Ein Blick auf Kunst und Literatur jener Zeiten macht das schlagartig klar. Nichts gegen Versicherungen, aber die Totalversicherung des ganzen Lebens macht den Mut überflüssig. In Notlagen auf der Bergtour gibt's Handys und Helikopter, auf Reisen in ferne Weltgegenden könnten wir uns mehr oder weniger auf die Infrastruktur verlassen, und selbst Anlagerisiken vermögen wir geschickt abzufedern. Wenn wir uns darauf verlassen können, dass unser Alltag in aller Regel funktioniert, brauchen wir kaum noch mutig zu sein.

Für Führungskräfte aber ist gerade Mut eine Kardinaltugend. Das wird nirgendwo augenfälliger als dort, wo er fehlt. Die typischen Formen mutloser Führung grassieren allenthalben. Zum Beispiel der Glaube an Rezepte: für alle Standardsituationen klammert man sich an Tools, Reglemente und die Weisungen der Geschäftsleitung. Oder der vorauseilende Gehorsam, der genau dort am verheerendsten wirkt, wo er auf Kosten von Menschen geht. Andernorts bedeutet mutlose Führung: Aufschieben von Entscheidungen, Populismus (den es nicht nur in der Politik gibt) oder Slalom fahren, weil man es nicht wagt, Klartext zu reden. Da überall wäre Mut die Medizin.

[...]