

Richard Egger

# Führen durch Sprache

Leadership und die Macht der Worte



Springer Gabler

## Führen durch Sprache

Richard Egger

# Führen durch Sprache

Leadership und die Macht der Worte



Springer Gabler

Richard Egger  
EGGER Unternehmensberatung  
Steinhausen, Zug, Schweiz

ISBN 978-3-658-25442-1      ISBN 978-3-658-25443-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25443-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

In diesem Buch stelle ich einen Aspekt von Führung ins Zentrum, der noch kaum thematisiert wurde: Führung ist wesentlich eine sprachliche Angelegenheit. Glaubwürdige und überzeugende Führungsverantwortliche gehen sorgfältig mit ihr um. Und wer sie vernachlässigt, verspielt eine enorme Ressource für die Menschenführung.

Die Grundthese, auf die ich mich stütze, ist allerdings genauso eine philosophische wie eine führungstheoretische: Sprache bildet nicht einfach die Welt ab, mit Sprache handeln die Menschen. Sie ist eingebettet in Lebensformen, in denen sie erst Sinn bekommt und von denen sie nicht zu trennen ist. Diese Einsicht verdanken wir einigen bedeutenden Philosophen neuerer Zeit, insbesondere Ludwig Wittgenstein.

Dieses Buch ist also weder eine Stilkunde noch präsentiert es eine wissenschaftliche Erhebung. Von beidem gibt es genug. Vielmehr stütze ich mich auf meine über 20-jährige Tätigkeit als Ausbilder und Berater von Führungskräften, aber auch auf meine eigene Führungserfahrung als Verwaltungsrat, Lehrer und Vater. Da ich – immer mit Fokus auf der Sprache – die verschiedenen typischen Führungsaufgaben durchgehe und dafür Tipps abgebe, lässt sich das Werk auch als Führungs-Handbuch lesen.

Dann habe ich zu danken, einerseits den rund 600 Führungskräften, mit denen ich in den letzten 23 Jahren zusammenarbeiten durfte. Auch wenn ich ihnen in der Rolle des Ausbilders oder Beraters begegnet bin, habe ich selber von ihrer enormen Erfahrung ebenso sehr profitiert wie sie von mir. Andererseits danke ich meinem Kollegen und Freund Dr. Paul A. Truttmann, mit dem ich seit vielen Jahren in der Weiterbildung und Beratung von Führungskräften eng zusammenarbeite. Er hat mir dabei zahlreiche wertvolle Ideen geschenkt, die in dieses Buch eingeflossen sind und es maßgeblich bereichert haben. Schließlich geht mein Dank an meinen Kollegen und Freund Dr. Heiner Weidmann für das professionelle Lektorat und an Frau Katharina Harsdorf vom Verlag Springer Gabler für ihre freundliche Unterstützung bei der Drucklegung des Manuskripts.

Steinhausen  
im Januar 2019

Richard Egger

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Was man mit Sprache bewirken kann</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Mit der Sprache handeln</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Führen – ein anthropologisches Grundphänomen</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>Menschen fördern</b>	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>Menschen fordern</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>Anderen etwas erklären</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>Menschen begeistern</b>	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>Sich zeigen</b>	<b>73</b>
<b>9</b>	<b>Im Gespräch überzeugen</b>	<b>85</b>
<b>10</b>	<b>Menschen zusammenführen</b>	<b>101</b>

**VIII        Inhaltsverzeichnis**

<b>11    Stellung nehmen</b>	<b>111</b>
<b>12    Stil haben</b>	<b>121</b>
<b>13    Sprachempfehlungen für Leader</b>	<b>131</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>135</b>

# Über den Autor



**Dr. Richard Egger**, Jahrgang 1955, hat Germanistik, Philosophie und Geschichte studiert und im Grenzbereich Philosophie/Literatur promoviert. Er war 37 Jahre lang Deutsch- und Philosophielehrer an einem Gymnasium. Seit 1995 arbeitet er hauptberuflich als Unternehmensberater im Bereich Leadership, insbesondere in der Aus- und Weiterbildung sowie im Coaching von Führungskräften. Er hat zahlreiche Führungslehrgänge in Unternehmen und an Hochschulen entwickelt und durchgeführt. Seine Bücher „Die philosophische Werkzeugkiste“ (1997) und „Mut – Kardinaltugend der Menschenführung“ (2007) sowie rund 30 Fachartikel machen philosophische Thesen und Einsichten für die Führungspraxis fruchtbar. Außerdem hält er Referate zu philosophischen und Leadership-Themen und ist Teilhaber und Verwaltungsrat in einem mittelständischen

Unternehmen der Metallbranche. Er lebt mit seiner Partnerin zusammen in der Zentralschweiz und hat zwei erwachsene Kinder. In seiner Freizeit hat er 30 Jahre lang leidenschaftlich Berge bestiegen.

E-Mail: [egger@datazug.ch](mailto:egger@datazug.ch).

Internet: [www.richardegger.ch](http://www.richardegger.ch)



# 1

## Was man mit Sprache bewirken kann

Die Sprache spielt für Leader eine überragende Rolle. Wer überzeugend und erfolgreich Menschen führen will, kann sie nicht vernachlässigen. Sie ist ein zentrales, wenn nicht das wichtigste Medium, um Menschen zu gewinnen und auf ein Ziel hin zu bewegen. Die Sprache als Führungsinstrument ist freilich bisher wenig beachtet, geschweige denn untersucht worden. Darum will ich in diesem Buch eine Lanze für sie brechen und aufzeigen, warum und inwiefern Sprache für die Menschenführung bedeutsam ist, wie Leader mit ihr umgehen sollten und wie nicht.

Am augenfälligsten lässt sich die Wirkungsmacht von Sprache zeigen in bekannten Slogans, geprägt von Menschen, die als Führer in die Geschichte eingegangen sind – oder dies vielleicht werden, wenn sie von der politischen Bühne abtreten. Diese Sätze verbinden wir fast automatisch mit ihnen oder sie selbst mit den Sätzen. Wissen Sie, wer die folgenden Slogans gesagt hat?

1. Yes we can.
2. Veni, vidi, vici. (Ich kam, sah und siegte.)
3. Proletarier aller Länder, vereinigt euch!
4. L' État c'est moi. (Der Staat bin ich.)

5. I have a dream. (Ich habe einen Traum.)
6. Ich bin ein Berliner.
7. Hier stehe ich, ich kann nicht anders.
8. I have nothing to offer but blood, toil, tears and sweat. (Ich habe nichts zu bieten als Blut, Mühsal, Tränen und Schweiß.)
9. Wir schaffen das.
10. America first. (Amerika zuerst.)

### **Führungskonzepte auf den Punkt gebracht**

Einige der Sätze haben Sie bestimmt zuordnen können, wenn auch vielleicht nicht alle. Sie stammen von folgenden historischen Führungs-persönlichkeiten:

1. Der amerikanische Präsident Barack Obama im Wahlkampf 2008.
2. Der römische Feldherr und Staatsmann Julius Caesar nach seinem Sieg in der Schlacht von Zela, einer Vorentscheidung auf seinem Weg zur Alleinherrschaft, 47 v. Chr.
3. Der Philosoph und Protagonist der Arbeiterbewegung Karl Marx am Schluss seines „Kommunistischen Manifests“ im Revolutions-jahr 1848.
4. Der absolutistische französische König Louis XIV, genannt der Sonnenkönig, vor den Pariser Parlamentariern 1655.
5. Der Pastor Martin Luther King, der 1963 mit seiner Rede in Washington der schwarzen Bürgerrechtsbewegung seine Vision einer rassismusfreien Gesellschaft vorzeichnete.
6. Der amerikanische Präsident John F. Kennedy bei seinem Besuch in West-Berlin, das durch den Bau der Mauer 1961 abgeriegelt wor-den war, ebenfalls 1963.
7. Der Reformator Martin Luther vor dem Reichstag zu Worms 1521, wo er sich weigerte, seine Glaubenssätze zu widerrufen.
8. Der britische Premierminister Winston Churchill in seiner Antritts-rede 1940, mit der er das Parlament auf den beginnenden Krieg mit Nazi-Deutschland einschwor.
9. Die deutsche Kanzlerin Angela Merkel in einer Pressekonferenz 2015 angesichts der Flüchtlingskrise in Europa.
10. Der amerikanische Präsident Donald Trump im Wahlkampf 2016.

Auch wenn die Slogans aus ganz verschiedenen Zeiten stammen und von ganz unterschiedlichen Personen geprägt wurden, zeigen sie doch eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Zunächst sind sie alle *in die Geschichte eingegangen* und werden zum Teil noch Jahrhunderte später zitiert. Außerdem *verbindet* man sie quasi automatisch *mit der Person*, die sie geäußert hat. Ob diese sie wirklich so ausgesprochen hat, ist zwar zum Teil nicht einmal historisch verbürgt. So ist zum Beispiel nicht gesichert, ob Cäsar und Luther ihre Sätze tatsächlich selber formuliert haben. Darauf kommt es freilich nicht so sehr an: Wir ordnen sie so oder so den Persönlichkeiten zu, historische Wahrheit hin oder her.

Drittens charakterisieren die Slogans nicht nur die Personen, sondern auch ihre *Führungskonzeption*: Nummer 1 den Optimismus und den Willen Obamas, die Menschen zusammenzuführen. Nummer 2 die Entschlossenheit und Unverfrorenheit Cäsars. Nummer 4 die Selbstherrlichkeit und den umfassenden Machtanspruch des absolutistischen Königs. Nummer 7 das Ethos Luthers, auf nichts als seinen Glauben zu hören. Nummer 10 den egozentrischen Anspruch Trumps.

Viertens: Dass sich die Sätze bei den Adressatinnen und Adressaten festhaken, liegt daran, dass sie direkt deren *Emotionen ansprechen*. Sie bewegen, und zwar gefühlsmäßig. Kings Vision begeistert die Zuhörer. Kennedy weckt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Berliner. Und Churchill das Verantwortungsgefühl und die Tapferkeit seiner Landsleute.

Fünftens *bewegen* die Aussagen aber nicht nur emotional, sondern auch physisch: nämlich die Menschen *zu Taten*. Die Arbeiter sollen sich, Marx folgend, über die nationalen Grenzen hinweg verbinden, die Mitbürgerinnen und Mitbürger Merkels die Flüchtlinge willkommen heißen, Trumps Anhänger ihn wählen. Selbst Churchills Landsleute werden sich zusammenraufen im Bewusstsein, den Leidensweg eines Krieges gegen ein verbrecherisches Regime gehen zu müssen.

Die Slogans sind also weit mehr als bloß beschreibende oder feststellende Aussagen. Sie sind Handlungen – *Sprachhandlungen*. Sie appellieren wie Merkel, begeistern wie King, schüchtern ein wie Louis und Trump, beharren auf dem eigenen Standpunkt wie Luther oder schweißen zusammen wie Kennedy.

Dass Sprache stets Handeln ist, darauf werde ich im nächsten Kapitel genauer eingehen. Doch schon hier, bei den Slogans der politischen und gesellschaftlichen Exponenten, wird es augenfällig: Sie haben Absichten, wollen Ziele erreichen und die Menschen zu bestimmten Handlungen oder Verhaltensweisen bewegen. Sie konstatieren nicht einfach, neutral und objektiv, sie tun etwas mit den Wörtern, sie handeln mit der Sprache.

Und schließlich sind diese Handlungen hier darum so wirkungsvoll und eindrücklich, weil sie die Sprache auf perfekte Weise einsetzen. Gerade in ihrer Kürze liegt ihre Kraft: in der *Prägnanz*, mit der sie ein ganzes Programm auf den Punkt bringen – und gleichzeitig ein Konzept von Führung. Die Leader spitzen mit ihren Aussagen ihren ganzen Führungsanspruch zu.

Sicherlich werden Sie auch Einwände haben: gegen Trumps Egoismus etwa oder gegen die Arroganz des Sonnenkönigs. Und das ist auch richtig. Einige Sätze – und damit die Führungspersonen und ihr ganzes Programm – sind ethisch höchst fragwürdig. Zum Teil polarisieren sie auch. Damit, dass ich den Slogans sprachliche Raffinesse attestiere, wasche ich nicht das Leadership-Konzept rein. Aber es bleibt dabei: Die Slogans verdeutlichen, dass Sprache in der Führung ein gewaltiges Potenzial bereithält, dass Sprache ein unglaublich wirkungsvolles Mittel zur Menschenführung ist.

### **Liederlicher Umgang mit Sprache**

Allerdings gibt es auch Gegenbeispiele. Situationen, in denen Führungskräfte im Umgang mit Sprache jämmerlich versagen. Wo sie schludrig, hemdsärmelig oder ignorant mit ihr umgehen. Dies ist Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, vermutlich und leider Gottes nicht weniger vertraut.

Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Sie sind Beamtin oder Beamter einer Gemeinde oder eines Bezirks. Nichts Schlimmes ahnend, betreten Sie eines Morgens Ihr Büro, schalten den PC ein und finden im Intranet folgende Meldung vor:

Sehr geehrte Damen und Herren

Mit dem Beschluss vom 1. Juni 2018 hat die Direktion das Reglement über die Benutzung von elektronischen Kommunikationsmitteln im Arbeitsverhältnis (E-Mail und Abruf von Webseiten) geändert: Bei unerwarteter länger dauernder Abwesenheit infolge Krankheit, Unfall, Entlassung, Freistellung oder Tod einer bzw. eines Mitarbeitenden oder aufgrund einer speziellen Vereinbarung zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und vorgesetzter Stelle oder bei pflichtgemäßer unterlassener Einrichtung einer Abwesenheitsmeldung trotz länger dauernder Abwesenheit kann die vorgesetzte Stelle veranlassen, dass der IT-Leistungserbringer auf dem entsprechenden E-Mail-Konto eine Abwesenheitsmeldung einrichtet. Ferner ist die vorgesetzte Stelle bei länger dauernder Abwesenheit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters berechtigt, auf deren bzw. dessen geschäftliche Daten zuzugreifen. Bei der privaten Nutzung von technischen Geräten beziehungsweise Kommunikationsmitteln kann die Vertraulichkeit und der Schutz (allenfalls vorhandener) privater Daten nicht gewährleistet werden.

Abteilung IT

Wie ist es Ihnen bei der Lektüre ergangen? Haben Sie überhaupt verstanden, was da steht? Schon beim ersten Lesen? Wenn nicht, hat Sie vermutlich ein dumpfes, bedrohliches Gefühl beschlichen: Das ist eine Anordnung, der ich Folge leisten muss. Und wenn ich es nicht tue, drohen Sanktionen. Vielleicht haben Sie den Text ein zweites Mal gelesen und allmählich verstanden, worum es geht. Nämlich – weniger grobianisch formuliert – um Folgendes:

Sehr geehrte Mitarbeitende

Die Direktion hat das „Reglement über die Benutzung von elektronischen Kommunikationsmitteln im Arbeitsverhältnis“ geändert: Bitte richten Sie eine Abwesenheitsmeldung auf Ihrem PC ein, wenn Sie längere Zeit nicht am Arbeitsplatz sein können. Falls Sie der Arbeit unerwartet länger fernbleiben müssen, etwa bei Unfall oder Krankheit, darf Ihre vorgesetzte Stelle die IT-Abteilung veranlassen, die Meldung einzurichten. Sie ist dann auch berechtigt, auf Ihre geschäftlichen Daten zuzugreifen. Wenn Sie Ihre technischen Geräte privat nutzen, können Vertraulichkeit und Schutz Ihrer Daten nicht gewährleistet werden. Diese Regeln dienen dazu, die geschäftliche Tätigkeit der Organisation auch in Notsituationen

sicherzustellen. Wir danken Ihnen für Ihr Verständnis und grüßen Sie freundlich

XY, Abteilungsleiter

Erfreulich ist die Sache damit noch nicht, aber immerhin verständlich und nachvollziehbar. Und auch der Ton nimmt sich etwas freundlicher aus.

Zweites Beispiel: Sie führen eine Abteilung in einer großen Tiefbau-Ingenieurfirma, die kürzlich ein Projekt erfolgreich abgeschlossen hat. Dies mit einem kleinen Apéro zu feiern, hat im Unternehmen Tradition: Geladen sind das Projektteam, die andern Mitarbeitenden aus der Abteilung und die Vertreter des externen Auftraggebers, in diesem Fall einer städtischen Behörde, die ebenfalls im Projekt mitgearbeitet haben. Außerdem haben Sie auch ihren neuen CEO, der das Unternehmen vor zwei Monaten übernommen hat, zum Anlass eingeladen mit der Bitte, dort ein paar Worte zu sprechen. Das wäre, so haben Sie sich gedacht, ein guter Anlass, ihn dem Kunden vorzustellen, aber auch denjenigen Mitarbeitenden, die ihn noch gar nicht kennen gelernt haben. Auch ihm selbst bietet der Anlass eine erstklassige Gelegenheit, sich der ganzen Abteilung als neuer Chef des Unternehmens zu präsentieren.

Die Gäste sind eingetroffen, wagen es aber noch nicht, sich am Buffet mit Prosecco und belegten Brötchen zu bedienen. Denn noch ist der Chef nicht erschienen. Schließlich taucht er auf, ein paar Minuten nach dem angesagten Zeitpunkt, und stellt sich am Rand der Gruppe auf. Er schweigt, macht keine Anstalten, das Heft in die Hand zu nehmen, und harrt der Dinge, die da kommen. Wie er aller Augen auf sich gerichtet sieht, sagt er: „Schön, alle da. Wie läuft das jetzt hier?“

Sie versuchen die Situation zu retten und ihm eine Brücke zu bauen. „Danke, dass Sie gekommen sind. Wir freuen uns. Es wäre schön, wenn Sie nun vor dem Apéro ein paar Worte an die Gesellschaft richten könnten.“ So kann er nicht umhin, der Aufforderung nachzukommen.

Ja, ich möchte gerne alle hier begrüßen. Wir feiern ja den Abschluss des Projekts. Alles ist gut gelungen. Ich gratuliere Ihnen dazu. Solche Projekte sind ja immer wichtig. Ich hoffe, dass die Vertreter der städtischen

Verwaltung uns weiterempfehlen. Wir haben große Erfahrung in der Firma und könnten sicher noch weitere Projekte mit der Stadt realisieren. Also, in diesem Sinne: Prost!

Kurzer, verhaltener Applaus. Man wendet sich dem Buffet zu, Grüppchen bilden sich, der Small Talk beginnt. Etwas peinlich berührt, denken Sie daran zurück, wie der frühere CEO solche Anlässe jeweils gestaltet hat. Er informierte sich im Voraus über das Projekt und über die Personen, die daran beteiligt waren, und war dann auch über Details im Bild. Über die externen Gäste machte er sich schlau, und selbstredend erschien er pünktlich und begrüßte alle mit Handschlag. Die Feier nahm er dann selber in die Hand, indem er ein paar Begrüßungsworte sprach. Zum Beispiel so:

Sehr geehrte Vertreter der städtischen Bauabteilung, Frau Berger und Herr Stahl, liebe Kolleginnen und Kollegen. Ich begrüße Sie alle hier ganz herzlich zu diesem Apéro. Wir haben wirklich etwas zu feiern. Das Projekt Talbrücke ist erfolgreich abgeschlossen. Und zwar termingerecht und ohne Budgetüberschreitung. Das ist keineswegs selbstverständlich, hatten wir doch im Juni unerwartete Überschwemmungen. Und auch die zusätzlichen Wünsche, die von politischer Seite nachgereicht wurden, haben uns etwas zurückgeworfen. Dass wir die Brücke dann doch rechtzeitig und ohne Abstriche bei der Qualität fertigbauen konnten, ist dem großen Einsatz des ganzen Teams zu verdanken. Insbesondere Ihnen, Herr Gerber, als Projektleiter. Auch die stillen Kräfte im Hintergrund, im Büro, haben mit ihrem Einsatz mehr als nur das Übliche geschafft. Ich bin stolz auf die ganze Abteilung. Vor allem aber danke ich auch unseren Partnern von der Stadt, mit denen, das hat mir mein Projektleiter immer wieder berichtet, die Zusammenarbeit hervorragend funktioniert hat. Ihnen allen danke ich darum ganz herzlich. Und jetzt haben Sie alle den Apéro wahrlich verdient. Lassen Sie uns auf den erfolgreichen Abschluss anstoßen!

Vergleichen Sie die beiden Situationen – und die beiden CEOs. Wie würden Sie sich als Abteilungsleiter fühlen? Und als einer der übrigen Gäste? Als Vertreterin der Stadt? Als Projektleiter? Richten Sie Ihren Blick nicht nur auf das unterschiedliche Verhalten und die Rolle, welche

die beiden beim Anlass einnehmen. Schauen Sie vor allem auch darauf, wie sie mit der Sprache umgehen: was sie mit ihr bewirken, im positiven oder negativen Sinn.

Beispiel 3: Jetzt sind Sie Geschäftspartner einer Kette im Detailhandel und wollen von dieser einen ersten Eindruck gewinnen. Sie besuchen die Homepage und lesen dort unter dem Menüpunkt „Unsere Strategie“:

Die konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie mit einer Erhöhung der Professionalität in allen Geschäftssegmenten und einer kontinuierlichen Produktivitätssteigerung sowie die Aufrechterhaltung der Attraktivität als Arbeitgeberin bedingen ein Netz von Niederlassungen, die optimal am Markt operieren können. Die Geschäftskreise unserer Niederlassungen orientieren sich am Kundenverhalten und an den Wirtschaftsräumen. Die Niederlassungen prüfen laufend mögliche Synergien und sind bestrebt, die regionalen Strukturen anzupassen. Erforderliche Optimierungen erfolgen über Fusionen und Arrondierungen.

Was steht denn da über die Strategie der Handelskette? „Erhöhung der Professionalität“, „Produktivitätssteigerung“, „Aufrechterhaltung der Attraktivität als Arbeitgeberin“, „Ausrichtung am Kundenverhalten und an den Wirtschaftsräumen“, „regionale Strukturen anpassen“, „Optimierungen“ vornehmen – wer tut denn das nicht? Solche Ziele gehören zu den Aufgaben jedes Unternehmens. Doch hier bleibt all dies derart wolkig, nichtssagend und aufgebauscht, dass Sie nicht im Mindesten klüger sind als zuvor. Diese Sätze lassen sich nicht einmal in ein anständiges Deutsch übersetzen: Was sich die Strategen dabei gedacht haben, bleibt rätselhaft.

### **Mit Sprache Menschen gewinnen – oder verlieren**

Solche Beispiele sind keineswegs einzigartig. Vielerorts geht man leichtfertig und unsorgfältig mit der Sprache um. Man schenkt ihr keine besondere Beachtung und setzt sie schludrig ein. Man schert sich nicht um Verständlichkeit, Klarheit und Eleganz, auch nicht darum, dass es Adressaten gibt, die das alles verdauen müssen. Man macht sich keine Gedanken, dass Worte Stimmungen schaffen, dass man mit ihnen

Menschen gewinnen oder verlieren kann. Man vergisst, dass jeder Text, geschrieben oder gesprochen, ein Anliegen hat, und sei es nur, dass der Leser versteht, was ich ihm sagen will.

Doch vielleicht ist es noch schlimmer. Vielleicht will der Autor gar nicht verstanden werden. Vielleicht liegt gerade im Unverständnis die eigentliche Absicht – oder besser: im falschen Verständnis. Nicht selten wollen Texte verschleiern, was sie eigentlich im Schilde führen. Manipulation ist dafür nicht ganz der passende Ausdruck. Vielmehr spielen viele Texte ein falsches Spiel.

Sie tun nicht wirklich, was sie vorgeben zu tun. Sie schüchtern ein, statt die Adressaten einzuladen, gewisse durchaus sinnvolle Regeln einzuhalten, wie im ersten Beispiel. Sie röhren plump die Werbetrommel, statt ein erfolgreiches Team für eine große Leistung zu loben und eine feierliche Stimmung zu schaffen, wie die Rede des neuen CEO. Oder sie bauschen die eigenen Visionen auf, statt für Partner Transparenz zu schaffen, wie die Homepage-Passage.

Dahinter muss nicht Böswilligkeit stecken. Oft ist es einfach fehlendes Bewusstsein für die immense Bedeutsamkeit der Sprache, für ihre Macht. Man macht sich nicht klar, dass sie wie jede Macht Sachverhalte vernebeln, Menschen plagen, Beziehungen lädieren kann – aber auch Klarheit zu schaffen, Adressatinnen zu gefallen, Leser zu gewinnen vermag.

Das Plädoyer, das dieses Buch führt, gilt also der Sprache, ihrer Bedeutung, ihrer Kraft, ihrer Potenz. Vor allem aber wirbt es dafür, mit ihr bewusst, gepflegt, präzis, sorgsam und sorgfältig umzugehen. Und dieser Appell richtet sich in erster Linie an Menschen, die andere führen – an Leader. Denn sie gewinnen und verlieren mit ihrer Sprache. Sie können sich ein Profil geben durch sie oder es verspielen durch sie. Leader kleiden sich ins Gewand der Sprache. Doch sie sollten nicht in Sack und Asche gehen. Vor allem aber führen Leader mit der Sprache. Sie ist vielleicht ihr wichtigstes Führungsinstrument.

Dabei geht es freilich um weit mehr als um richtiges Deutsch und guten Stil. Und auch nicht nur um das geschriebene, sondern genauso häufig um das gesprochene Wort, wie im zweiten Beispiel. Dieses lässt auch schon ahnen, dass die Art, wie einer die Sprache einsetzt, viel mit seiner Persönlichkeit zu tun hat: Die beiden CEOs sind ganz verschiedene Menschen, und das zeigt sich in der Sprache gleichermaßen

wie in ihrem ganzen Verhalten. Sprache ist außerdem immer eingebettet in einen komplexen Kontext, in dem Sachverständnis, Psychologie und das ganze Denken der Sprechenden eine Rolle spielen. Darum wird es in diesem Buch zwar immer um die Sprache gehen, aber nie um sie allein.

Meinen Analysen lege ich daher kein linguistisches, sondern ein philosophisches Konzept der Sprache zugrunde: die „Philosophischen Untersuchungen“ von Ludwig Wittgenstein (1889–1951), die auf einleuchtende Weise aufzeigen, welche überragende Rolle die Sprache in allen menschlichen Lebensformen spielt. Im Zentrum steht dabei sein Begriff des „Sprachspiels“. Damit meint er eben jenes vielfältige Ganze, in dem Sprache gebraucht wird, den ganzen komplizierten, aber doch strukturierten Kontext, mit dem Sprache jederzeit verwoben ist. Ich bediene mich des Sprachspiel-Begriffs immer wieder, um meine These zu veranschaulichen.

Darum erläutere ich im nächsten Kapitel genauer, was Wittgenstein damit meint. Ich werde sein Denken kurz vorstellen, den Sprachspielbegriff in den Kontext seiner Überlegungen stellen und dabei verdeutlichen, inwiefern seine philosophischen Gedanken von großer und ganz praktischer Bedeutung sind.

Im dritten Kapitel wird dann von Führung die Rede sein. Was sie bedeutet, versteht sich nämlich durchaus nicht von selbst. Sie beinhaltet weit mehr, als im Organigramm eine bestimmte Position einzunehmen. Ich werde darlegen, was ich unter Führung verstehe, aber auch, warum Sprache für Menschen, die andere führen, eine derart zentrale Rolle spielt – spielen muss.

Die weiteren Kapitel, also der größte Teil des Buches, spielen die wichtigsten Führungsaufgaben durch: Situationen, in denen Führung stattfindet, oder anders gesagt: die Sprachspiele der Führung. Dabei entfalte ich meine These Punkt für Punkt: Wer Menschen führt, tut gut daran, sprachlich bedacht und sorgfältig vorzugehen. Und überall wird sich zeigen: Sprachliche Schludrigkeit unterminiert die Führung, sprachliche Sorgfalt unterstützt sie gewaltig. Kurz, als Leader gewinnen Sie an Authentizität, Überzeugungskraft und Profil, je sorgsamer Sie mit der Sprache umgehen.



# 2

## Mit der Sprache handeln

Warum ist Sprache wichtig, in der Führung insbesondere, aber auch in allen wichtigen Angelegenheiten zwischen den Menschen? Die Beispiele im ersten Kapitel haben das schon ahnen lassen. Aber erst die philosophischen Überlegungen von Ludwig Wittgenstein und seine Sprachtheorie werden vollends deutlich machen, welch überragende Rolle die Sprache in allen zwischenmenschlichen Handlungszusammenhängen spielt. Dazu ist ein kleiner philosophischer Exkurs nötig.

Seit der Antike haben sich die Philosophen gefragt: Wie können wir überhaupt etwas wissen über die Wirklichkeit? Warum verstehen wir die Welt da draußen? Wir kommt Erkenntnis zustande? Darauf haben die Philosophen aller Zeiten einen Großteil ihres Nachsinnens verwandt. Die Antworten fielen vielfältig aus: Platon (427–347 v. Chr.) sah die Erklärung in einer geistigen Welt der Ideen, an der sowohl die Dinge der äußeren Wirklichkeit wie auch unsere Seele Anteil haben, sodass die letztere in sich die Ordnung der ersteren wiederfindet. René Descartes (1596–1650) erklärte das Rätsel mit angeborenen Begriffen, die Gott uns von Anbeginn in den Geist gepflanzt hat, was uns zum Vornherein schon ein Wissen über die Realität garantiert. Immanuel Kant (1724–1804) argumentierte, ein Gutteil dessen, was wir von

der Welt wissen, sei durch unseren eigenen Erkenntnisapparat mitbestimmt, sodass wir in der Erfahrung wiederfinden, was wir zuvor in sie hineingelegt hätten. Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770–1831) wiederum sah im Verlauf der Geschichte das Wirken einer Vernunft, die sich im historischen Prozess selber entfalte und entwickle, und zwar analog und parallel in der objektiven Welt wie im Geist der Menschen.

Die Begründungen und Argumente, welche die Denker dabei vorbrachten, waren fein gedrechselt und komplex – aber immer sprachlich verfasst. Das versteht sich ja von selbst: Denken, philosophieren kann man nur im Medium der Sprache. Man philosophiert nicht, indem man tanzt, malt oder musiziert. Das Philosophieren, ja das Denken selbst braucht als Werkzeug, als Medium notgedrungen die Sprache. Und zwar diejenige, die wir alle in allen möglichen Lebenszusammenhängen verwenden. Dass Philosophen die Wörter manchmal eigenartig oder sogar schräg gebrauchen, widerlegt nicht die Tatsache: Alle Philosophen philosophieren mit und in der Sprache, die uns allen gehört.

Freilich waren sie sich dessen wenig bewusst bis etwa um die vorletzte Jahrhundertwende. Am Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts aber erwacht unter den Philosophen nach und nach das Bewusstsein, dass ihr Medium die Sprache ist. Dass es darum notwendig ist, sie sich genauer anzusehen: Welche Rolle spielt sie für unser Erkennen? Reden wir nur in Sprache oder denken wir auch in ihr? Gibt es überhaupt ein Denken außerhalb der Sprache? Taugt sie denn als Erkenntniswerkzeug? Oder führt sie uns nicht vielmehr in die Irre? Für Letzteres nämlich gibt es ja Beispiele genug: Doppeldeutigkeiten in Wörtern und Sätzen, Missverständnisse, sprachlich bedingte Fehlschlüsse, ja die grundsätzliche Ungenauigkeit, die vielen sprachlichen Äußerungen anhaftet.

Kurz, man versucht nun Klarheit über das Denken und Erkennen zu erlangen, indem man Klarheit über die Sprache anstrebt. Darum spricht man auch vom „linguistic turn“ in der Philosophie. Und den Hauptstrang der philosophischen Tradition im 20. Jahrhundert, der sich auf diese Strategie stützt, nennt man Sprachanalytische oder einfach Analytische Philosophie.

## Sprache als Abbild der Welt

Die Wende ist verbunden mit Namen wie Gottlob Frege (1848–1925), Bertrand Russell (1872–1970) oder eben Ludwig Wittgenstein (1889–1951). Diese Philosophen verfolgen zunächst die Strategie, die Sprache zu reinigen von Unklarheiten, Mehrdeutigkeiten und falschen Assoziationen. Sie wollen eine Idealsprache schaffen, die endlich klare Erkenntnis garantiert, man betreibt „ideal language philosophy“. Der Gedanke dahinter: Wir müssen die Umgangssprache nur einer umfassenden Reinigung unterziehen, dann sagt sie uns alles über unser Denken und die Welt. Dass die Logik dabei eine zentrale Rolle spielen muss, versteht sich von selbst.

Der junge Ludwig Wittgenstein gibt mit seiner „Logisch-philosophischen Abhandlung“ (Tractatus logico-philosophicus, erschienen 1921) ein Beispiel für diese Strategie ab. Das kurze und faszinierende Werk besteht aus nur sieben Hauptsätzen:

1. Die Welt ist alles, was der Fall ist.
2. Was der Fall ist, die Tatsache, ist das Bestehen von Sachverhalten.
3. Das logische Bild der Tatsachen ist der Gedanke.
4. Der Gedanke ist der sinnvolle Satz.
5. Der Satz ist eine Wahrheitsfunktion der Elementarsätze.
6. Die allgemeine Form der Wahrheitsfunktion ist:  $[p, \xi, N(\xi)]$ . Dies ist die allgemeine Form des Satzes.
7. Wovon man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen (Wittgenstein 1963).

Freilich werden alle Sätze außer dem 7. durch Sätze zweiter Ordnung (also 1.1, 1.2 etc.) erläutert, diese wiederum durch solche dritter Ordnung und so weiter. Bisweilen steigt der Autor auch in die vierte oder fünfte Hierarchieebene hinunter, um seine Gedanken zu erläutern. Dennoch bleibt das Werk schmal und seine Grundaussage lässt sich schon auf der obersten Satzebene ablesen:

Die Struktur der Tatsachen spiegelt sich in der Struktur der Gedanken. Diesen wiederum entsprechen die Sätze, die sich auf logische Weise zusammenfügen zu komplexeren Sätzen, die schließlich das Abbild der Welt sind. Die Sprache bildet die Welt ab, sie spiegelt sie, und

außerhalb ihrer gibt es vielleicht schon noch etwas – Wittgenstein nennt es das Mystische –, aber es lässt sich nicht aussprechen.

Reduziert man die Sprache auf ihre zentralen Strukturen, reinigt man all die Verschmutzungen in ihr, bringt man Klarheit in die Wörter und Sätze, dann garantiert sie hinlänglich, alles zu erkennen, was man erkennen kann, und alles zu sagen, was man sagen kann: Und das ist die Gesamtheit der Naturwissenschaften. Was darüber hinausgeht, ist unsagbar: Mystik oder aber Unsinn. Dazu gehört die Philosophie, selbst die Wittgensteins im Tractatus. Darum kann er in Satz 6.54 sagen:

Meine Sätze erläutern dadurch, dass sie der, welcher mich versteht, am Ende als unsinnig erkennt, wenn er durch sie – auf ihnen – über sie hinausgestiegen ist. (Er muss sozusagen die Leiter wegwerfen, nachdem er auf ihr hinaufgestiegen ist.) Er muss diese Sätze überwinden, dann sieht er die Welt richtig (Wittgenstein 1963).

Alles klar. Ende der Philosophie. Nichts mehr bleibt zu tun. Selbstbewusst notiert der 29-Jährige im Vorwort: „Ich bin also der Meinung, die Probleme im Wesentlichen endgültig gelöst zu haben.“ Und folgerichtig zieht sich Wittgenstein, der schon als Philosophiestudent in Cambridge und mit dem Tractatus vollends für Aufsehen gesorgt hatte, in die österreichische Provinz zurück, um künftig als Volksschullehrer zu arbeiten.

### **Das Sprachspiel: Handeln mit Sprache**

Doch ein philosophischer Geist hört nie mit dem Denken auf. Wittgenstein kehrt ein Jahrzehnt später zurück auf das Feld der Philosophie und nach Cambridge. Hier entwickelt er jetzt ein ganz anderes Vorgehen, seine zweite Philosophie sozusagen, die wiederum der zweiten großen Strategie der Analytischen Philosophie Pate stand, der sogenannten „ordinary language philosophy“. Wittgenstein ist nicht ihr einziger, aber vielleicht ihr revolutionärster Vertreter, neben Autoren wie John Austin (1911–1960) oder Gilbert Ryle (1900–1976).

Er hat begriffen, dass sein Bild der Sprache einseitig war, bestenfalls einen Sonderfall darstellt, dass Sprache über weite Strecken ganz anders funktioniert als im Tractatus angenommen. Vor allem dann, wenn man

untersucht, wie die gewöhnlichen Menschen sie in ihrem gewöhnlichen Leben handhaben. Nur in Ausnahmefällen ist ihre Funktion eine Darstellung, eine Beschreibung. Was beschreibt denn der Befehl: Bring mir einen Kaffee? Was beschreibt das Ja der Braut vor dem Traualtar? Was beschreibt die Liebeserklärung? Nein, mit der Sprache handeln wir, und zwar auf ganz vielfältige Weise. Wir befehlen zum Beispiel, wir versprechen oder wir werben. Der Originaltitel des Hauptwerks von Wittgensteins Kollegen John Austin bringt die mannigfaltigen Funktionen der Sprache auf den Punkt: „How to Do Things with Words“ (1955). Wir tun etwas mit der Sprache, immerfort. Beschreiben ist nur ein einziges Beispiel dafür, und nicht einmal ein besonders häufiges.

Sein zweites großes Werk, die „Philosophischen Untersuchungen“, erschienen 1953, entfaltet diesen Grundgedanken und bricht dabei in wesentlichen Punkten mit der Auffassung des Tractatus. Wittgenstein räumt – diesmal wesentlich bescheidener – im Vorwort ein, inzwischen „musste ich schwere Irrtümer in dem erkennen, was ich in jenem ersten Buche niedergelegt hatte“. Sein zweites Buch, eine locker aneinander gereihte Kette von mehreren hundert kleinen Texten, sogenannten Aphorismen, liefert darüber hinaus eine große Fülle an faszinierenden Einsichten, die häufig mit jahrhundertealten philosophischen Grundannahmen brechen.

Im Zentrum des Werks steht der Begriff des Sprachspiels. Die mannigfachen Funktionen unserer gewöhnlichen Sprache stehen immer in einem komplexen sprachlichen und vor allem nichtsprachlichen Kontext. Nur darin funktionieren sie. Denken Sie an das Ja der Braut. Es erfolgt im Rahmen einer bestimmten Zeremonie, ist an einen Menschen gerichtet, der eine bestimmte gesellschaftliche Rolle einnimmt, des Standesbeamten oder des Priesters, der fragt: „Willst du, Monika Müller, den hier anwesenden Markus Meier zum angetrauten Ehemann nehmen, etc. ...?“ Ohne diesen ganzen komplexen Kontext würde das Ja etwas ganz anderes bedeuten oder gar nichts. Und sicherlich ist dieses Ja keine Beschreibung, sondern am ehesten: ein Versprechen.

Ebenso sind Befehle oder Liebeserklärungen verwoben mit ihrem Kontext und jeweils ganz spezielle Sprachhandlungen. Mit dem Begriff „Sprachspiel“ bezeichnet Wittgenstein diesen ganzen sprachlichen und

nichtsprachlichen Zusammenhang, mit dem Sprache stets verwoben ist. Er erläutert:

Das Wort „Sprachspiel“ soll hier hervorheben, dass das Sprechen der Sprache ein Teil ist einer Tätigkeit, oder einer Lebensform.

Führe dir die Mannigfaltigkeit der Sprachspiele an diesen Beispielen, und anderen, vor Augen:

Befehlen, und nach Befehlen handeln –

Beschreiben eines Gegenstands nach dem Ansehen, oder nach Messungen –

Herstellen eines Gegenstands nach einer Beschreibung (Zeichnung) –

Berichten eines Hergangs –

Über den Hergang Vermutungen anstellen –

Eine Hypothese aufstellen und prüfen –

Darstellen der Ergebnisse eines Experiments durch Tabellen und Diagramme –

Eine Geschichte erfinden; und lesen –

Theater spielen –

Reigen singen –

Rätsel raten –

Einen Witz machen; erzählen –

Ein angewandtes Rechenexample lösen –

Aus einer Sprache in die andere übersetzen –

Bitten, Danken, Fluchen, Grüßen, Beten.

– Es ist interessant, die Mannigfaltigkeit der Werkzeuge der Sprache und ihrer Verwendungsweisen, die Mannigfaltigkeit der Wort- und Satzarten, mit dem zu vergleichen, was Logiker über den Bau der Sprache gesagt haben. (Und auch der Verfasser der *Logisch-Philosophischen Abhandlung*.) (Wittgenstein 1977, Aphorismus 23).

Wittgensteins Liste deutet die Vielzahl von Funktionen, die Sprache übernehmen kann, lediglich an. Aber sie zeigt schon klar genug, dass die Grundposition des Tractatus, Sprache beschreibe die Welt, viel zu eng gefasst ist. Insbesondere muss die Vorstellung über Bord geworfen werden, jedes Wort habe eine bestimmte feste Bedeutung. Die „Philosophischen Untersuchungen“ demonstrieren an einer Vielzahl von Beispielen, dass dies nicht gilt: Was ist zum Beispiel die Bedeutung des

Wortes „spielen“? Denken Sie an Tennis, Schach, Fußball, an den Zeitvertreib von Kindern, an den metaphorischen Gebrauch des Worts etc. Was ist die Bedeutung von „Zahl“? Von „dieses“? Von „ich“? Um diese Wörter zu verstehen, müssen wir immer bereits eingeführt sein ins spezielle Sprachspiel, in dem sie gebraucht werden. Darum sagt Wittgenstein auch: „Die Bedeutung eines Wortes ist sein Gebrauch in der Sprache.“ (Wittgenstein 1977, Aph. 43)

Sprache ist also immer untrennbar verbunden mit Handlungssituationen, mit „Lebensformen“, wie Wittgenstein sagt. Sich mit Sprache in ihrem natürlichen Gebrauch beschäftigen zwingt darum dazu, sich mit allem zu befassen, was das menschliche Leben beinhaltet, auch mit psychologischen, kulturellen und sozialen Aspekten. Sprache macht sichtbar, wie Menschen miteinander umgehen, welche Regeln dabei gelten, worauf es dabei ankommt. Sprache ist ein zutiefst soziales Phänomen. Der Blick auf die Sprache und die Sprachspiele klärt das Verständnis der menschlichen Lebensformen.

### Philosophie als Sprachtherapie

Allerdings liegt in der Sprache auch die Möglichkeit, die Wörter von den konkreten Sprachspielen loszulösen, in denen sie ihren Sinn haben. Man kann den Wörtern eigenmächtig einen neuen, eigenwilligen, vielleicht schrägen Sinn geben. Das tut die traditionelle Philosophie über weite Strecken.

Wenn die Philosophen ein Wort gebrauchen – „Wissen“, „Sein“, „Gegenstand“, „Ich“, „Satz“, „Name“ – und das *Wesen* des Dings zu erfassen trachten, muss man sich immer fragen: Wird denn dieses Wort in der Sprache, in der es seine Heimat hat, je tatsächlich so gebraucht? (Wittgenstein 1977, Aph. 116).

Darum scheint die traditionelle Philosophie auch so „tief“, so schwer zugänglich: Wir kennen die Wörter aus andern Zusammenhängen, aber jetzt wirken sie merkwürdig fremd, rätselhaft. Die Philosophen haben sie losgelöst und treiben ein ver-rücktes Spiel mit ihnen.

Denn die philosophischen Probleme entstehen, wenn die Sprache feiert. (Wittgenstein 1977, Aph. 38).

Und was dabei herauskommt, ist Unsinn. Der ältere Wittgenstein bleibt bei dem, was der junge schon festgestellt hat, aber aufgrund anderer Argumente: Die Philosophie bringt über weite Strecken Nonsense hervor. Jetzt aber lautet die Begründung anders, jetzt erklärt sich ihr Scheitern daraus, dass sie die Sprache loslässt aus den Zusammenhängen, in denen sie entstanden ist und allein Sinn macht.

Die Ergebnisse der Philosophie sind die Entdeckung irgendeines schlichten Unsinn und Beulen, die sich der Verstand beim Anrennen an die Grenze der Sprache geholt hat (Wittgenstein 1977, Aph. 119).

Diesmal aber ist für Wittgenstein die Philosophie damit nicht erledigt. Vielmehr bekommt sie eine neue Aufgabe: Sie soll herausarbeiten, welche sprachlichen Äußerungen sich vom eigentlichen Sprachspiel, in das sie gehören, gelöst haben. Sie soll dieses Abdriften der philosophischen Sprache aufzeigen. Sie soll klären, wo und wann und inwiefern es geschieht. Sie soll nicht mehr Unsinn produzieren, sondern ihn aufdecken. Mit einem Wort: Richtige Philosophie ist Therapie – Sprachtherapie.

Was ist dein Ziel in der Philosophie? – Der Fliege den Ausweg aus dem Fliegenglas zeigen (Wittgenstein 1977, Aph. 309).

Wir alle sind Fliegen. Wir sind in die Falle der Sprache getappt, ins Fliegenglas, verlockt vom Sirup süßer Worte. Aufgabe der Philosophie ist es, uns dies bewusst zu machen: zu zeigen, welchen sprachlichen Täuschungen und Verwechlungen wir erlegen sind – und uns damit aus dem Gefängnis der Sprache zu befreien.

Wittgenstein zeigt, dass Sprache weit mehr ist als ein bloß äußerer Mittel, um die Gedanken zu beschreiben. Sie ist Handeln im sozialen Umfeld und damit zutiefst verwoben mit den alltäglichen Lebensformen der Menschen, unabdingbarer Teil der Abläufe, die zwischen Menschen stattfinden. Und darum spiegelt sie auch diese Abläufe wieder. Sich in therapeutischer Absicht mit Sprache befassen, bedeutet darum, die Lebens- und Umgangsformen, die Rituale und sozialen Prozesse genau zu analysieren, zu verstehen und sinnvoll zu gestalten.

Das heißt, bewusst zu machen, welches Sprachspiel überhaupt stattfindet. Festzustellen, wo Menschen gewissermaßen ein falsches Spiel spielen. Aufzuzeigen, wie man die Sprachspiele sinnvoll, zielgerichtet und menschendienlich gestaltet. Paradigmen zu beschreiben, an denen man sich in typischen Sprachspielen orientieren kann. Kurz, sprachtherapeutische Arbeit hilft, die Lebensformen im eigenen Umfeld bewusster und transparenter zu gestalten.

### **Was um Himmels willen will der Redner?**

Was ein Sprachspiel ist, lässt sich mit einem Beispiel aus dem beruflichen Alltag verdeutlichen. Eine Rede zu halten, scheint ein typisches Sprachspiel zu sein: Es steht jemand vor einem Publikum, übermittelt ihm eine Botschaft und dabei hört es zu. Den meisten Rednerinnen und Rednern fällt es schwer, ihre zentrale Botschaft beim Publikum anzubringen. Man muss so viele Informationen liefern, die Redezeit ist beschränkt. Da geht leicht unter, was einem eigentlich am wichtigsten ist. Man bombardiert die Zuhörerschaft mit Argumenten und Gedanken und das zentrale Anliegen fällt zwischen Stuhl und Bank. Das Publikum sieht vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr.

In meinen Rhetorik-Seminaren müssen die Teilnehmenden jeweils einer bestimmten Übungsanleitung folgen, zu der mich mein Kollege Paul A. Truttmann angeregt hat. Die Rednerinnen und Redner müssen schon bei der Vorbereitung ihre zentrale Botschaft in einem einzigen kurzen Satz aufschreiben. Nach der Rede müssen dies auch die Zuhörenden tun, und zwar einzeln. Dann werden deren Sätze vorgelesen und mit dem des Redners verglichen. Gnadenlos kommt dabei zum Vorschein, ob er seine Botschaft überhaupt hinüberzubringen vermochte.

Was bei dieser Übung bisweilen aufgeschrieben wird, zeigt in aller Deutlichkeit auf, wie schwierig es ist, sein Anliegen überhaupt zu platzieren. Da spricht zum Beispiel ein Redner zum neuen ERP, dem Enterprise-Ressource-Planning, also der Software, mit der die Geschäftsressourcen im Unternehmen geplant und verwaltet werden können. Die Sätze der Zuhörenden gehen in alle Richtungen. „Mit Oracle funktioniert es besser“, „Das neue ERP“ oder „Alle Daten auf einer Plattform“ heißt es da etwa oder auch „Zusammen geht es besser“,

„SAP für die Retailbank“, „Ordnung ist das halbe Leben“, je nachdem was der Redner so alles gesagt hat.

Hingegen kommt die Botschaft bei den meisten Zuhörenden klar durch, wenn der Redner in seinem Satz die *Sprachhandlung* benennt, also nicht nur das Thema, sondern was er mit der Sprache seiner Rede tun will. Es macht nämlich einen entscheidenden Unterschied, ob ein interner IT-Spezialist einem Team zeigen will, wie es mit dem neuen Programm umgehen kann. Oder ob ein Abteilungsleiter seine Mitarbeitenden motivieren will, die neue Software sofort und konsequent einzusetzen. Oder ob ein externer Software-Lieferant sein Produkt der Geschäftsleitung verkaufen will. Das sind ganz unterschiedliche Sprachspiele. Mit ihnen sind ganz unterschiedliche Absichten und Anliegen verbunden. Der IT-Spezialist will den Anwendern Unterstützung anbieten, der Abteilungsleiter seine Leute zum Mitmachen motivieren, der Verkäufer der Geschäftsleitung ein Produkt anpreisen. Je nach Situation müssen ganz unterschiedliche Strategien eingesetzt werden. Und dabei müssen die Rednerinnen oder Redner jeweils ganz anders mit der Sprache umgehen. Es geht um ganz verschiedene Sprechhandlungen.

Das Beispiel soll darlegen, was Sprachspiele eigentlich sind: In ihnen spielt nicht nur der formale Rahmen – jemand hält eine Rede – eine Rolle, sondern viele andere praktische Aspekte wie Absicht, Rollen und Beziehungen der Beteiligten, Strategien und konventionalisierte Abläufe. All das wirkt im Sprachspiel zusammen. Das Beispiel zeigt aber auch, dass wir im Alltag dauernd Sprachspiele spielen. Allerdings ist es uns nicht immer bewusst, und häufig ist den Beteiligten auch nicht ganz klar, welches Spiel genau gespielt wird. Eben darum ist es oft von entscheidender Bedeutung, dass diese Klarheit hergestellt wird: dass jemand Sprachtherapie betreibt, wie Wittgenstein sagt.

Das hilft sicherlich vielen Menschen in vielen Lebenslagen. Von besonderer Wichtigkeit sind therapeutische Sprachreflexion und sprachbewusstes Vorgehen indessen für Leader, für Menschen, die anderen Menschen vorangehen. Sie tragen für eine ganze Reihe von Sprachspielen spezielle Verantwortung: Sie müssen Menschen fördern und fordern, sie müssen sie gewinnen für Ideen, Ziele und Leistungen, sie müssen die Mitarbeitenden und ihre Arbeit beurteilen und diese Einschätzung zurückmelden, sie müssen mit anderen verhandeln, sie

müssen Konflikte möglichst gewinnbringend handhaben, sie müssen komplexe Sachverhalte darstellen und für Ideen begeistern.

Bevor ich auf diese Führungsaufgaben näher eingehe und die entsprechenden Sprachspiele darstelle, will ich mich im folgenden Kapitel aber zuerst noch mit Führung befassen. Was heißt Führung überhaupt? Und wer führt? Wann und wo? Wer ist eigentlich ein Leader?

## Literatur

Wittgenstein, Ludwig. 1963. *Tractatus logico-philosophicus. Logisch-philosophische Abhandlung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Wittgenstein, Ludwig. 1977. *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.



# 3

## Führen – ein anthropologisches Grundphänomen

Was heißt Führung überhaupt? Macht ein Text sie zum Thema, muss er zunächst definieren, was er darunter versteht – insbesondere, wenn er philosophisch inspiriert ist. Die naheliegende Antwort lautet: Führung findet statt, wo das Organigramm sie vorsieht. Diejenigen Menschen führen, die im Organigramm an entsprechender Stelle stehen. Ihnen sind andere Mitarbeitende unterstellt. Damit verbunden sind meist Stellenbeschreibungen, welche diese Führungsfunktion festhalten und bestimmte Pflichten vorschreiben, wie zum Beispiel: die fachlichen Aufgaben des Teams erfüllen, Budgetziele einhalten, die Mitarbeitenden qualifizieren, für eine gute Zusammenarbeit der Beteiligten sorgen etc. Führung hat also inne, wer in einer bestimmten Position in der Linie steht.

Heute nehmen allerdings viele Mitarbeitende ohne Linienführung Aufgaben wahr, die denen von Linienvorgesetzten sehr nahe kommen. Projektleitende müssen genauso dafür sorgen, dass Menschen unterschiedlicher Provenienz gut zusammenarbeiten, damit die Sachziele des Projekts erreicht, die Termine und die Budgets dafür eingehalten werden. Sie tragen eine ähnliche Verantwortung wie Linienvorgesetzte, ohne allerdings entsprechende Weisungsbefugnis zu haben und Akteure

qualifizieren zu müssen. Mit einer Art Führung sind sie trotzdem betraut.

Anderorts führen Menschen in formellen oder eher informellen sozialen Gruppierungen, ohne dass hier Stellenbeschreibungen oder Organigramme existieren: in Vereinen und Parteien beispielsweise. Auch die Aufgaben, die eine Lehrperson ausübt, gleichen in vielem denen von Vorgesetzten wirtschaftlicher Unternehmen. Lehrerinnen und Lehrer müssen für die Zusammenarbeit in der Klasse sorgen, sie dafür gewinnen, dass sie sich auf Inhalte und Aufgaben einlässt, und mit ihr Ziele erreichen. Im Gegensatz zu Projektleitenden und Vorgesetzten, die nur Fachführung innehaben, müssen Lehrpersonen wiederum qualifizieren, und sie haben die Verpflichtung, den Schülerinnen und Schülern Leistungen abzuverlangen, obwohl wir zögern würden, dies Weisungskompetenz zu nennen.

Und die Eltern? Führen Sie nicht auch? Auch Mütter und Väter wollen ihre Kinder weiterbringen. Sie führen sie ins Leben ein, indem sie motivieren, erklären, unterweisen, manchmal auch befehlen. Und sie verlangen ihnen oft bestimmte Leistungen ab. Sie fördern – hoffentlich – ihre Kinder, und sie fordern sie auch – hoffentlich. Eltern tun vieles, was Lehrpersonen tun, und anderes, was wiederum den Aufgaben von Linienvorgesetzten im Unternehmen entspricht: Eltern führen auch.

Auch Menschen in beratenden Funktionen führen in gewissem Sinn ihre Klienten: Psychologen, Ärztinnen, Kundenberater in Dienstleistungsunternehmen. Sie kennen sich besser aus im Feld ihrer Tätigkeit, und darum informieren und erklären sie, mit dem Ziel, die Menschen, die ihre Beratung suchen, weiterzubringen. Das gleicht den Aufgaben von Lehrpersonen und Eltern, während andere Aspekte sie davon wiederum unterscheiden, etwa dass sie es in der Regel mit einzelnen Personen und nicht mit einem Team zu tun haben. Zudem müssen sie häufig auch gewichtige eigene Interessen berücksichtigen. Dennoch wäre es nicht falsch zu sagen: Auch Berater führen andere Menschen.

### **Familienähnlichkeiten statt Definitionen**

Das alles soll also Führung sein? Werden so nicht ganz verschiedene Phänomene in den gleichen Topf geworfen? Zerrinnt uns damit nicht die Definition von Führung zwischen den Fingern? Wiederum helfen

Überlegungen Ludwig Wittgensteins weiter. Er zeigt auf, wie häufig wir in die Falle der Sprache tappen, wenn wir nach allgemeinen Definitionen suchen. Wir suchen die Bedeutung eines Wortes, von der wir glauben, sie sei fix mit ihm verbunden. Wir glauben, an jedes Wort sei ein ganz bestimmter Gedanke gekoppelt, der immer dann ins Spiel komme, wenn wir es gebrauchen. Worte seien gewissermaßen die Namensstäfelchen, die den Gedanken umgehängt würden. Aber diese eine Bedeutung gibt es in den allerwenigsten Fällen. Wittgenstein demonstriert das am Beispiel des Wortes „Spiel“:

Betrachte z. B. einmal die Vorgänge, die wir „Spiele“ nennen. Ich meine Brettspiele, Kartenspiele, Ballspiel, Kampfspiele, usw. Was ist allen diesen gemeinsam? – Sag nicht: „Es muss ihnen etwas gemeinsam sein, sonst hießen sie nicht ‚Spiele‘“ – sondern schau, ob ihnen allen etwas gemeinsam ist. – Denn wenn du sie anschaust, wirst du zwar nicht etwas sehen, was *allen* gemeinsam wäre, aber du wirst Ähnlichkeiten, Verwandtschaften, sehen, und zwar eine ganze Reihe. Wie gesagt: denk nicht, sondern schau! – Schau z. B. die Brettspiele an, mit ihren mannigfachen Verwandtschaften. Nun geh zu den Kartenspielen über: hier findest du viele Entsprechungen mit jener ersten Klasse, aber viele gemeinsame Züge verschwinden, andere treten auf. Wenn wir nun zu den Ballspielen übergehen, so bleibt manches Gemeinsame erhalten, aber vieles geht verloren. – Sind sie alle „unterhaltend“? Vergleiche Schach mit dem Mühlfahren. Oder gibt es überall ein Gewinnen und Verlieren, oder eine Konkurrenz der Spielenden? Denk an die Patiencen. In den Ballspielen gibt es Gewinnen und Verlieren; aber wenn ein Kind den Ball an die Wand wirft und wieder auffängt, so ist dieser Zug verschwunden. Schau, welche Rolle Geschick und Glück spielen. Und wie verschieden ist Geschick im Schachspiel und Geschick im Tennisspiel. Denk nun an die Reisenspiele: Hier ist das Element der Unterhaltung, aber wie viele der anderen Charakterzüge sind verschwunden! Und so können wir durch die vielen, vielen anderen Gruppen von Spielen gehen, Ähnlichkeiten auftauchen und verschwinden sehen.

Und das Ergebnis dieser Betrachtung lautet nun: Wir sehen ein kompliziertes Netz von Ähnlichkeiten, die einander übergreifen und kreuzen. Ähnlichkeiten im Großen und Kleinen.

Ich kann diese Ähnlichkeiten nicht besser charakterisieren als durch das Wort „Familienähnlichkeiten“; denn so übergreifen und kreuzen sich

die verschiedenen Ähnlichkeiten, die zwischen den Gliedern einer Familie bestehen: Wuchs, Gesichtszüge, Augenfarbe, Gang, Temperament, etc. etc. – Und ich werde sagen: die ‚Spiele‘ bilden eine Familie (Wittgenstein 1977, Aph. 66–67).

Was Wittgenstein am Beispiel des Wortes „Spiel“ aufzeigt, ist von überragender Bedeutung für die Sprache: Wörter haben Bedeutung in bestimmten Kontexten. Mit diesen variiert sie: Es gibt Mehr- und Vieldeutigkeiten. So viel wissen auch die Wörterbücher und die Germanisten. Doch Wittgenstein geht in seiner Erklärung viel weiter. Er weist darauf hin, dass wir permanent der Gefahr erliegen, Denk- und Kommunikationsfehler zu machen, wenn wir die Wörter aus ihren Sprachspielen herausreißen. Wir vergessen, dass jedes Wort, jeder Begriff ein Zeichen ist, dessen Bedeutung, losgelöst vom Kontext, gar nicht existiert.

Diesen Fehler begehen insbesondere Philosophen, die nach dem Sinn, der Idee, dem „Wesen“ bestimmter Begriffe suchen – und dann womöglich, wenn sie das „Wesen“ dieses Wortes gefunden zu haben glauben, eine ganze Theorie darauf aufzubauen. Dann läuft die Sprache leer, sie „feiert“, und unser Verstand vernebelt sich.

Das bedeutet freilich keineswegs, dass die verschiedenen „Bedeutungen“ eines Wortes nichts miteinander zu tun haben. Vielmehr sind sie durch ein kompliziertes Netz von Beziehungen und Unterschieden miteinander verbunden: verwandt eben, genauso wie die Mitglieder einer Familie. Statt abstrakte, imaginäre Bedeutungen von Begriffen zu suchen, empfiehlt es sich also, die Familienähnlichkeiten aufzuzeigen, die das Wort in verschiedenen Sprachspielen aufweist.

Wittgenstein wird in den Philosophischen Untersuchungen nicht müde, an Beispielen darzulegen, welcher Unsinn entsteht, wenn wir nach dem „Wesen“ bestimmter Begriffe suchen. Er demonstriert, wie wir dabei in die Fallen der Sprache tappen und sich so unser Verstand trübt. Er zeigt das an Wörtern – oder Sprachspielen – wie „einer Regel folgen“, „etwas verstehen“, „denken“, „wollen“ etc.

Die Einsichten, die der Leser dabei gewinnt, sind von großer Tragweite – beileibe nicht nur im Feld der Philosophie. Denn seine Methode der Sprachtherapie ist überall Gold wert – auch im Alltag.

In diesem Buch werde ich sie auf Führungsfragen anwenden: auf die Sprachspiele, die hier zum Tragen kommen.

Zunächst einmal, was den Führungs begriff selber angeht. Wittgenstein folgend, macht es keinen Sinn, nach einer Definition von Führung zu fragen. Die verschiedenen Führungsrollen, die ich zu Beginn des Kapitels zusammengetragen habe, weisen keine einzige zentrale begriffliche Struktur auf. Vielmehr bedeutet „führen“ in jeder Rolle etwas ganz Spezifisches, das von dem in einer anderen Rolle abweicht. Führen als Linienvorgesetzte ist nicht dasselbe wie Führen als Lehrer, Führen als Vater heißt nicht genau das Gleiche wie als Lehrerin. Und dennoch gibt es Gemeinsamkeiten, Berührungspunkte, Ähnlichkeiten. Die verschiedenen Führungsrollen sind durch ein komplexes Netz von Familienähnlichkeiten miteinander verbunden. Führen heißt immer wieder etwas anderes, und doch gibt es immer wieder Ähnlichkeiten zwischen den Führungssituationen. Der Ausdruck „Menschen führen“ bildet eine Familie.

### **Die Bedeutung des Wortes ist sein Gebrauch**

Wittgenstein gibt uns aber noch einen zweiten Hinweis: Schau genau hin, wie die Wörter gebraucht werden. Der Gebrauch des Wortes ist seine Bedeutung. Diesen Gebrauch nennt Wittgenstein auch die „Grammatik“ des Worts. Wie brauchen wir denn das Wort „führen“ im Alltag?

Beispielsweise führen Erwachsene Kinder an der Hand, den Weg entlang. Ähnlich führt der Blindenhund seine Herrin. Hier gehen die Führenden voraus, sie kennen den Weg, im Gegensatz zu den Geführten. Wir kennen aber auch Reise- und Fremdenführer. Hier liegt die Sache etwas anders: Die Gäste sind durchaus mündig und fähig, selber zu gehen, sich zu bewegen, aber sie kennen sich nicht aus, weil ihnen das Land fremd ist. Vergleichbar der Bergführer: Auch er hat einen Erfahrungs-, aber auch einen klettertechnischen Vorsprung gegenüber seinen Kunden. Und er trägt mehr Verantwortung als die Fremdenführerin. Das Leben seines Gastes hängt an seinem Seil.

Dagegen sagen wir im Sport: Eine Mannschaft führt. Sie ist der oder den andern voraus, was das Resultat betrifft oder die Zeit oder den Weg. Ähnlich gibt es auch führende Wissenschaftler, Künstler, Denker.

Hier bekommt das Wort führen bereits einen eher übertragenen Sinn, etwa im Vergleich zum An-der-Hand-Führen, wo es noch ganz physisch gemeint ist. Vollends metaphorisch wird das Wort, wenn wir davon reden, dass jemand eine Verhandlung führt, einen Beweis führt. Wir reden von der Geschäftsführung oder der Buchführung. Eine Straße kann nach Rom und ein Mensch kann ein Fahrzeug führen. Menschen können sich im Gefängnis sogar durch gute Führung bewähren.

All diese Beispiele zeigen, dass wir das Wort auf höchst vielfältige Weise brauchen, dass Führen immer wieder etwas leicht Anderes bedeutet, dass es aber auch immer wieder Berührungspunkte und Gemeinsamkeiten gibt. Kurz, der Gebrauch des Wortes „führen“ weist ausgesprochen typische Familienähnlichkeiten auf.

Dennoch will dieses Buch Führung in einem eingegrenzten Sinn thematisieren. Ich will nicht von allen möglichen Lebenssituationen reden, in denen man von Führung oder führen spricht. Vielmehr geht es mir um eine Gruppe eng miteinander verwandter Varianten des Sprachspiels „führen“. Ich will das Thema in den folgenden Kapiteln also auf bestimmte typische Führungssituationen eingrenzen. Anders gesagt: Ich möchte eine Gruppe von Sprachspielen herausgreifen, die wohlbekannt und typisch sind. In Wittgensteins Metaphorik: Wenn die Sprachspiele, aus denen wir das Wort „führen“ kennen, eine Familie bilden, betrachte ich nur einen Hauptast des Familien-Stammbaums.

Diese Varianten des Sprachspiels „führen“ zeigen ein paar Strukturmomente, die überall mehr oder minder durchscheinen:

1. Ein Mensch ist *anderen voraus*: Er weiß mehr, hat mehr Erfahrung, ein besseres Urteilsvermögen oder überlegene persönliche und soziale Kompetenzen.
2. Er will diese *anderen weiterbringen* im Hinblick auf ein Ziel, das sachlicher Natur sein, aber auch darin liegen kann, dass die Geführten sich selber weiterentwickeln.
3. Insofern übernimmt die führende Person auch die *Verantwortung* für diese Ziele, zumindest ein Stück weit auch für die Geführten.
4. Dies alles geschieht *auf freiwilliger Basis*, und zwar von beiden Seiten: Die Geführten akzeptieren den Leader als solchen und dieser seine Rolle.

Gerade wenn ich dem Philosophen Wittgenstein folge, kann ich das nicht bieten, was man von Philosophen sonst verlangt: eine trennscharfe Definition des Begriffs. Wohl aber kann ich beschreiben, welche Sprachspiele ich meine, wenn ich von Führung spreche. Das genügt vollends, um nachzuvollziehen, was ich in diesem Buch unter Führung verstehe:

Wenn ich Einem sage „Halte dich ungefähr hier auf!“ – kann denn diese Erklärung nicht vollkommen funktionieren? Und kann jede andere nicht auch versagen? (Wittgenstein 1977, Aph. 88)

Es ist klar: Wenn ich von Führen rede, meine ich den Bergführer, die Politikerin und den Chef, nicht aber die Buch- und Verhandlungsführerin oder den Sportler an der Spitze der Rangliste.

### **Leader: vorbildliche Führerinnen und Führer**

Diese Führung nenne ich Leadership und, wer sie wahrnimmt, einen Leader, ob nun Mann oder Frau. Ein Buch, das für die Sorgfalt in der Sprache wirbt, sollte zwar nicht im Ökonomie-Jargon der Anglizismen mitschwimmen. Auf der andern Seite ist „Leader“ – wie das Pendant „Leadership“ – inzwischen weitgehend eingedeutscht und hat zudem den Vorteil, dass es beide Geschlechter umfasst. Es ist zudem frei von der Assoziation an „den Führer“, der im deutschen Wort immer ein bisschen mitschwingt. Leadership als technischer Begriff erlaubt es schließlich, die Führungsdiskussion auf einen bestimmten Zweig einzuschränken, statt stets den ganzen Familienstammbaum des Wortes berücksichtigen zu müssen.

Ich verwende das Wort Leader somit als Wertbegriff. Die Bedeutung von guter, überzeugender, vorbildlicher Führung schwingt dann immer mit. Wo ich dagegen bloß die Rolle meine, rede ich von Vorgesetzten, Führungskräften oder Chefs. Sie sind leider nicht alle wirkliche Leader. Was ihnen Leader voraushaben, worin also Leadership besteht, lasse hier offen. Es wird sich im Lauf der Lektüre mit Sicherheit herausschälen. An den konkreten Aufgaben und der Weise, wie Leader sie lösen, wird sich von selbst ein Bild von vorbildlicher Führung, von wirklicher Leadership entwickeln.

Dass ich dabei keinen Anspruch auf wissenschaftliche Beweisführung erhebe, versteht sich von selbst. Ich stütze mich stattdessen auf die Breite meiner Erfahrung mit Führungsfragen, auf die Anschaulichkeit meiner Beispiele, auf die Plausibilität meiner Überlegungen und hoffe dabei, dass all dies bei Ihnen widerhallt, dass es Sie überzeugt.

Dieses engere Feld von „führen“, Leadership, unterstreicht, dass Führung keineswegs an ein Organigramm oder eine Institution gebunden ist. Führen im Sinn von Leadership ist ein anthropologisches Grundphänomen. In allen Zeiten und Kulturen hat es Leader gegeben: Menschen, die anderen kraft ihrer Einsicht, ihrer Erfahrung oder ihrer Persönlichkeit vorangegangen sind. Menschen, die andere mitgenommen haben, ihnen den Weg gezeigt und sie und ihre Sache weitergebracht haben. Menschen, die mehr Verantwortung übernommen haben als andere, Verantwortung auch für diese. Menschen, die das gewollt haben und von anderen auch in dieser Rolle anerkannt worden sind.

Umgekehrt bedeutet eine institutionell zugesprochene Führungsposition auch nicht automatisch, dass ihre Trägerin oder ihr Träger auch tatsächlich ein Leader ist. Sie kennen gewiss jene Vorgesetzten, Wirtschaftsführer oder Parteivorsitzenden, die Sie niemals als Leader bezeichnen würden, obwohl ihnen die Institution diese Position bescheinigt.

Und wenn Sie sich ans vorherige Kapitel zurückerinnern, dürfte klar geworden sein, dass Leadership in diesem Sinn auch immer verbunden ist mit ganz bestimmten charakteristischen Aufgaben – oder eben: typischen Sprachspielen. Leader müssen immer anderen etwas erklären. Sie müssen Verhaltensweisen vormachen und vorleben. Sie müssen die ihnen Nachfolgenden einschätzen, sie fördern – und manchmal auch fordern. Sie müssen die Menschen, um deren Kooperation sie werben, gewinnen. Sie müssen begeistern.

Diese typischen Sprachspiele, diese klassischen Führungsaufgaben werde ich in den folgenden Kapiteln aufgreifen. Ich werde zeigen, welches Sprachspiel wirklich gespielt wird. Manchmal wird es darum gehen, ob darüber überhaupt Klarheit besteht oder ob gerade durch die Vermischung verschiedener Sprachspiele manipuliert wird. Solche sprachspielerische Verschleierung werde ich zu entwirren versuchen.

Und bei alledem will ich die zentrale Rolle aufzeigen, welche dabei die Sprache selber spielt.

Dabei werde ich nicht jedes Mal bis ins Letzte anmerken, ob es dabei um einen bestimmten Untertyp von Leadership geht, ob das betreffende Sprachspiel bei allen gleichermaßen wichtig ist, in welcher konkreten Situation welcher Aspekt von Leadership im Zentrum steht und welcher vernachlässigt werden kann. Das werden Sie schon selber besorgen können. Anders gesagt: Ich schenke mir den systematisch-begrifflichen Firlefanz und überlasse es der Klugheit der Leserin zu beurteilen, welche Momente meiner Argumentation in welchem Kontext zutreffen und auf welche es hier nicht so sehr ankommt.

## Literatur

Wittgenstein, Ludwig. 1977. *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.



# 4

## Menschen fördern

Kein Zweifel: Leader müssen Menschen fördern. Jede Führungskraft weiß das aus Erfahrung. Es ergibt sich aber auch aus dem Konzept von Leadership, das ich im vorangehenden Kapitel entworfen habe: Führen heißt andern vorangehen, sie weiterbringen, um gemeinsam mit ihnen Ziele zu erreichen. Und da sie dies aus freiem Willen tun sollen, können ihre Leader sie nicht dorthin peitschen, sondern sollten sie dabei unterstützen. Das heißt gewiss, die dafür vorteilhaften Rahmenbedingungen zu schaffen. Aber nicht nur. Es bedeutet auch, die Geführten unterstützen, beraten, ermutigen, bestärken. Es geht darum, ihre persönlichen Möglichkeiten zu festigen, ihre Fähigkeiten zu erweitern, ihr Potenzial zur Entfaltung zu bringen. Je mehr Leader ihre Leute fördern, umso besser erreichen beide das Ziel, die Führenden und die Geführten.

Genauso gut könnte man also auch von „coachen“ reden, von „beraten“ oder „ermutigen“. Wie das Sprachspiel heißt, ist nicht entscheidend, sondern worum es dabei geht. Und wenn man es gut spielen will, worauf kommt es dann an? Lassen Sie uns mit einem Beispiel beginnen.

Meier hat es doch noch geschafft. Gleich zu Tagesbeginn, sobald der Chef im Büro auftaucht, legt er ihm den Bericht auf das Pult. Die kurze und knappe Quittung des Vorgesetzten lautet: „Aha, kommt er doch

noch. Danke. Ich lese es durch, wir reden am Nachmittag darüber.“ Meier schluckt schon den ersten Ärger herunter: Er hat gestern noch bis 21 Uhr am Text gearbeitet, notgedrungen, denn ein paar Informationen, die er einarbeiten musste, kamen erst nach dem Mittag. Da er aber doch den Bericht sorgfältig zu Ende bringen wollte und noch mit dem gestrigen Datum abgeben musste, legte er eine Spätschicht ein.

Am Nachmittag dann die Besprechung mit dem Chef. Sie beginnt mit der Bemerkung: „Auf der ersten Seite schon drei Fehler. Das geht nicht. Der Kunde bekommt den Text auch zu lesen. Der wird denken: Was für eine Schludrigkeit, dieser Bericht! Und im dritten Abschnitt fehlen einige Angaben.“ Ärgerlich nennt der Vorgesetzte ein paar Beispiele dafür. Immerhin schließt er seinen Kommentar mit den Worten: „Sonst ist der Bericht in Ordnung. Danke für deine Arbeit.“

Meier kennt zwar seinen Vorgesetzten. Dennoch empfindet er dessen Reaktion auf seinen Einsatz einmal mehr als Keulenschlag. Ein anderer Vorgesetzter hätte sein Engagement vielleicht so quittiert: „Vielen Dank für den guten Bericht. Ich schätze sehr, dass du ihn gestern Abend noch fertiggestellt hast und dafür länger im Büro geblieben bist. Dass der Außendienst seine Infos zu spät geliefert hat, ist schließlich nicht dein Fehler. Und du hast mir um 17 Uhr die Situation ja noch geschildert und versprochen, das Dossier heute Morgen abzuliefern. Damit kann ich gut leben. Ich finde den Text sehr substanzial, alles Wesentliche ist da, und man erhält dank der klaren Struktur einen guten Überblick. Ein paar kleinere Fehler müssen wir noch ausmerzen, damit der Bericht auch sprachlich genauso überzeugend wirkt wie inhaltlich. Also: herzlichen Dank für deinen großen Einsatz. Schauen wir uns die Stellen an, wo wir noch etwas ändern müssen, damit es perfekt wird.“

Geht es da um zwei verschiedene Berichte, wenn die Vorgesetzten sie derart unterschiedlich quittieren? Oder sind bloß die Rückmeldungen völlig anders? Spielen die beiden Chefs vielleicht nicht dasselbe Sprachspiel? Und wenn ja, welcher spielt das richtige?

### **Die Grammatik des Wortes „fordern“**

Was gehört eigentlich zum Sprachspiel „einen Menschen fördern“? Wie braucht man den Ausdruck „fordern“ im Kontext? Wittgenstein braucht in diesem Zusammenhang den Begriff „Grammatik eines

Wortes“. Damit meint er die Art und Weise, wie Menschen es in einem Sprachspiel gebrauchen. Die Grammatik eines Wortes ist seine Funktion in einem Kontext. Grammatik bedeutet für ihn also etwas ganz anderes als für die Linguisten, die Sprachwissenschaftler. Diese verstehen die Grammatik als die Theorie der Wortkombinationen. Sie beschreibt die Regeln, wie Wörter miteinander zu Sätzen verbunden werden können. Für Wittgenstein stellt die Grammatik die Regeln dar, wie Wörter in der praktischen Situation gebracht werden, im Sprachspiel. Was gehört also zur Grammatik des Ausdrucks „Menschen fördern“? – Anders gefragt: Was tut ein Mensch, der andere fördert, mit der Sprache?

Künstler, vor allem junge, sollen gefördert werden. Dazu gibt es Förderpreise. Die Schule soll Schülerinnen und Schüler fördern, die Eltern ihre Kinder. Eher im übertragenen Sinn kann man auch Wirtschaftszweige oder soziale Gruppen fördern. Man kann auch Bodenschätze fördern: sie also nutzbar machen; aber hier ändert die Kernbedeutung des Wortes. Im ursprünglichen Wortsinn geht es also immer darum, Menschen voranzubringen, sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen, ihr Potenzial zu entfalten.

Damit dies tatsächlich gelingt, damit ein Mensch die Leistung erbringt, müssen mindestens drei notwendige Bedingungen erfüllt sein. Erstens muss er dazu fähig sein. Wer noch nie etwas von Buchhaltung gehört hat, ist – zumindest im Moment – nicht fähig, Rechnungen richtig zu verbuchen. Er muss es also können. Zweitens muss er es auch wollen. Ansonsten tut er es einfach nicht, oder bestenfalls gezwungen, und das heißt in der Regel: schlecht. Drittens muss er es sich auch zutrauen. Er muss also wissen, dass er es kann. Wer eine Aufgabe zwar könnte, sie auch gerne leisten würde, sich dies aber nicht zutraut, der wird es lassen. Diese dritte Bedingung hat mit Mut zu tun. Davon wird noch die Rede sein.

Einmal angenommen, es geht dem Chef wirklich darum, diesen Menschen, Meier, zu fördern. Dann will er, dass dieser seine Aufgaben gut erledigt, womöglich immer besser. Er will gewiss auch diesen Bericht optimieren, noch mehr aber möchte er die Qualität der künftigen steigern. Er will Meiers Kompetenz und Engagement erhöhen. Welche Spielart des Sprachspiels wird diesem Ziel besser gerecht?

Menschen, die hierzulande sozialisiert wurden, könnten dazu neigen, Meiers Chef recht zu geben: Durch Kritik lernt man. Fehler zu sehen und zu verbessern, bringt einen weiter. Wer Kritik nicht aushält, bleibt stehen. So haben wir es gelernt: im Elternhaus oder in der Schule. Wir haben soziale Institutionen durchlaufen, in denen die Korrektur mit dem Rotstift üblich war. Und darum sehen wir bei andern immer zuerst den Fehler. In die Augen sticht uns, was uns nicht gefällt. Wenn es um die Einschätzung von Leistungen geht, haben wir den Blick nicht geschult für das, was gelungen ist.

Gewiss, das ist zu schwarz gemalt. So einseitig ist unsere Kultur auch wieder nicht. Und doch ist die Haltung immer noch weit verbreitet. Die meisten Menschen geraten auf jeden Fall regelmäßig in dieses Muster – gerade dann, wenn es ihnen nicht bewusst ist.

Vor allem aber kollidiert das Muster mit dem Ziel, das Leader haben – haben sollten: andere Menschen zu fördern. Denn die Menschen ticken anders. Sie suchen und brauchen Anerkennung. Ihr Selbstvertrauen wächst mit ihr. Wertschätzung und positive Rückmeldungen stärken die Zuversicht, zu Leistungen fähig zu sein. Misserfolge und Kritik dämpfen sie. Das Gefühl, dass andere ihre Leistung wertschätzen und ihnen etwas zutrauen, befügt ihren Mut, jedenfalls bei den meisten Menschen.

Umgekehrt haben Sie vielleicht auch bemerkt, wie empfindlich viele Leute reagieren, sobald ein Wort auch nur nach Vorwurf riecht. Sicherlich kennen Sie auch Menschen, die eher an sich als an andern zweifeln. Menschen, die in ihrem Selbstvertrauen unsicher sind. Gewiss, es gibt auch die andern, die anscheinend souverän auftreten, als könnten sie die ganze Welt in die Tasche stecken. Allzu häufig aber versteckt sich hinter einem Kasernenton und Schaumschlägerei ein Selbstwertgefühl, das nicht allzu wetterfest ist. Hunde, die am lautesten bellen, haben manchmal am meisten Angst. Die Mehrheit der Menschen dürfte auf jeden Fall durch Anerkennung leichter zu gewinnen sein als durch Konfrontation. All das wird nicht nur durch die praktische Erfahrung in überwältigendem Ausmaß bestätigt. Auch die allermeisten Psychologinnen und Psychologen hegen daran keinen Zweifel.

### „Catch him at being good“

In den USA kursiert ein Slogan für eine Haltung, die dieser Seite der menschlichen Natur Rechnung trägt: „Catch him at being good“. Will man einen Menschen weiterbringen, kann man ihm nicht seine Fehler um die Ohren schlagen. Man muss ihn dort abholen, wo er etwas gut gemacht hat. Man muss seine Stärken ästimen, und zwar ausdrücklich. Dann gewinnt er einen emotionalen Boden unter den Füßen, auf dem er auch Schwächen sehen und eingestehen kann. Wer sich vom Gegenüber grundsätzlich anerkannt und wertgeschätzt fühlt, kann besser akzeptieren, dass es auch etwas zu kritisieren gibt. Und er wird eher bereit sein, diese Mängel zu beheben. Seit mein Kollege Paul A. Truttmann diesen Gedanken vor vielen Jahren in unsere gemeinsame Führungs-Weiterbildungen eingebracht hat (Egger und Truttmann 2/2018), ist er zu einem Grundsatz unserer Arbeit mit Leadern geworden.

Demgegenüber hält sich Meiers Chef ungerührt ans Prinzip „Catch him at being bad“: Zuerst kommen die Mängel, und die in aller Ausführlichkeit. Auf sie konzentriert sich die Rückmeldung. Qualitäten scheint der Bericht nicht zu haben, jedenfalls werden sie nicht erwähnt. Und die generelle Bemerkung, „sonst“ sei der Bericht „in Ordnung“, verbunden mit einem floskelhaften Dank, macht das Feedback nicht besser verdaulich.

Wer das Sprachspiel „Menschen fördern“ erfolgreich spielen will, tut gut daran, sich dabei an die Lösung „Catch him at being good“ zu halten. Sie als Lobhudelei zu betrachten, wäre ein Missverständnis. Sie bedeutet nämlich keineswegs, dem andern einfach den Honig ums Maul zu schmieren. Wer lobt, sagt nicht, dass es nichts zu tadeln gäbe. Wer die Leistung eines andern positiv bewertet, schließt nicht aus, dass sie Verbesserungsfähig ist. Wer das Gute sieht, verleugnet nicht, dass es Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Nur legt er den Fokus aufs Positive statt aufs Negative. Und er braucht die Sprache sorgfältiger, wägt seine Worte ab, formuliert differenziert.

Doch wie macht man das? Der hypothetische Chef Nummer 2 in Meiers Beispiel demonstriert es:

1. Leader sehen, worin *die Qualität einer Leistung* besteht. Die gibt es fast immer. Und selbst wenn das Resultat grottenschlecht herausgekommen ist, hat sich das Gegenüber in den meisten Fällen immerhin Mühe gegeben. Das bedarf mindestens der Erwähnung.

2. Leader beginnen nicht mit dem Fehler, sondern mit der Qualität. *Zuerst das Positive*, damit der andere sich öffnet. Denn meistens sind die Menschen schon etwas angespannt und verteidigungsbereit, wenn sie zu hören bekommen, was andere zu ihrer Leistung meinen.
3. Leader streifen das Positive nicht mit ein paar nichts sagenden Wörtern, sondern benennen es konkret und *entfalten* es. Menschen realisieren sehr wohl, wenn man sie mit billigen Floskeln abspeist. Wenn der andere hingegen die ganz spezifischen Stärken benennt, merken sie, dass er sie gesehen hat.
4. Leader formulieren das Negative *als Verbesserungsmöglichkeit*. Wenn die Menschen zurückgemeldet bekommen, was sie gut gemacht haben, interpretieren sie dies als Versuch des andern, die Leistung noch besser zu machen. Negativkritik sagt, was schlecht ist, ein Verbesserungsvorschlag, wie man es besser machen könnte.

So bedeutet Lob mitnichten Lobhudelei. Vielmehr geht es um Ermutigung. Menschen, die nicht mit einem strotzenden Selbstbewusstsein ausgestattet sind, also die meisten, zögern manchmal. Sie zweifeln, ob sie Erfolg haben werden, ob ihre Leistung in den Augen des Vorgesetzten gut genug ist. Wenn es darum geht, etwas zu wagen, sich mehr zuzutrauen als bisher, dann braucht es ein Stück Mut. Entgegen der landläufigen Meinung bedeutet dieser nicht: keine Angst zu haben. Vielmehr setzt Mut die Angst voraus. Denn er bedeutet gerade, sich dieser Angst entgegenzustellen – und das trotzdem zu tun, was zwar ängstigt, aber richtig ist (Egger 2007).

So spielt bei Menschen, die einen andern als Leader anerkennen, immer auch ein wenig die Angst mit, seinen Anforderungen nicht zu genügen. Sie fürchten sich ein Stück weit vor seiner Reaktion. Wie gewinnen sie den Mut, es trotzdem zu wagen? Was kann der Leader tun, um die Angst bei ihnen zu schmälern und dafür den Mut zu stärken?

Es gibt zwei Erlebnisse, die Mut machen: erstens Erfolg und zweitens das Gefühl, dass der andere mich und meine Leistung zu schätzen weiß. Beidem leistet „Catch him at being good“ Vorschub. Darum ist es die beste Förderung.

Doch Leader nehmen auch andere Führungssituationen als Chancen wahr, Mitarbeitende zu fördern: Sitzungen, Gespräche im Pausenzimmer, Statements vor dem Team. Sie übertragen Elemente des Sprachspiels „Menschen fördern“ in andere Sprachspiele. Wo immer sich die Gelegenheit gibt, einen andern zu fördern, nehmen sie sie wahr.

Sie nehmen Bezug auf Ideen, Vorschläge, Äußerungen, Leistungen von Mitarbeitenden, auch wenn diese schon einige Zeit zurückliegen. Sie bauen sie ein in ihre eigenen Argumentationen. Leader haben auch die Größe auszusprechen, was sie beeindruckt oder gefreut hat bei einem andern Menschen. Sie erwähnen die Kompetenzen und Stärken ihrer Teammitglieder, wo immer sich die Gelegenheit dazu ergibt.

All das gehört zur Grammatik des Wortes „ fördern“. Natürlich muss ein fördernder Leader nicht immer alle Elemente einbringen, nicht alle passen bei jeder Gelegenheit. Aber sie alle lassen sich grundsätzlich einsetzen, wenn es darum geht, das Sprachspiel „Menschen fördern“ gut zu spielen.

Und nicht zuletzt: Leader wägen bei alledem ihre Worte sorgfältig ab. Vergleichen Sie die differenzierte, präzise und wertschätzende Rückmeldung von Meiers imaginärem Chef mit der kargen, groben und wenig differenzierten seines tatsächlichen Vorgesetzten. Der erste qualifiziert pauschal ab, der zweite urteilt differenziert. Der erste belässt es bei Floskeln, der zweite entfaltet und erläutert seine Aussagen. Der erste behauptet, der zweite begründet. Meiers Chef raunzt ein paar ruppige Phrasen, ein Leader nutzt die Kraft wohlerwogener und sorgfältig formulierter Sätze. Ein Leader führt mit seiner Sprache.

## Literatur

- Egger, Richard. 2007. *Mut. Kardinaltugend der Menschenführung*. Zürich: Orell Füssli.
- Egger, Richard, und Paul A. Truttmann. 2018. Beratungskompetenz – zwischen Schulterklopfen und Professionalität. *Clinicum* 2:35–36.



# 5

## Menschen fordern

Gut möglich, dass Sie denken: Das letzte Kapitel war etwas blauäugig. Als ob die Menschen immer guten Willens seien! Wenn man sie bloß hätschelt und pflegt, steigt ihnen das leicht zu Kopf. Sie werden sehr schnell merken, wie man den Vorgesetzten um den Finger wickelt. Und schon haben sie ihn, wo sie ihn haben wollen. Nein, Vorgesetzte müssen Grenzen setzen und Leistungen fordern. Es muss klar sein, wer das Heft in der Hand hat.

Wenn Sie so denken, dann werden Sie bei Frau Müller, die mit ihrem schwierigen Mitarbeiter schlecht zurechtkommt, Bestätigung finden. Als sie vor zwei Jahren die Führung des Teams übernahm, gewann sie dank ihrer Kompetenz und ihren sozialen Fähigkeiten schnell das Vertrauen der Leute. Die Stimmung war gut, die junge Chef in der Gruppe beliebt und schnell als Leader anerkannt. Erst mit der Zeit realisierte sie, dass es mit Herrn Huber, 58, einem langjährigen Mitarbeiter, Schwierigkeiten geben könnte.

Zuerst fiel ihr auf, dass er manchmal für längere Zeit aus dem Büro verschwand, ohne auszustempeln. Als sie ihn darauf ansprach, versprach er, das komme nicht wieder vor. Später bemerkte sie, dass auch seine Leistungen nicht über alle Zweifel erhaben waren. Offenbar kam er

schlecht mit der neuen Software zurecht und er „vergaß“, die Daten für gewisse Projekte ins System einzutragen.

Kein Wunder, dass schließlich auch Klagen von Teammitgliedern kamen, er habe diesen Termin versäumt und jene Information nicht geliefert, wodurch ihre eigenen Prozesse blockiert worden seien. Zweimal reklamierten sogar Kunden: Offensichtlich waren sie unzureichend informiert, und es stellte sich heraus, dass der Fehler bei Herrn Huber lag. Gewiss, sein Wissen über die Produkte und auch über die internen Abläufe in der Firma war aufgrund seiner langen Anstellung immens. Aber es war mittlerweile unübersehbar, dass seine Leistungen den Mindestanforderungen klar nicht mehr entsprachen und dass sich die Klagen im Team über seine Unterlassungen und Fehler zu häufen begannen.

Vor einem Jahr hatte ihn Frau Müller zum ersten Mal zur Rede gestellt und ihn mit den Mängeln konfrontiert. Zuerst versuchte er diese durch allerlei widrige Rahmenbedingungen zu erklären, musste aber schließlich eingestehen, dass die Vorwürfe gerechtfertigt waren. Hoch und heilig gelobte er Besserung. Für ein paar Wochen schien die Aussprache gewirkt zu haben. Aber schon bald schlich sich die alte Nachlässigkeit wieder ein. Auch ein zweites Gespräch fruchtete nichts.

Inzwischen ist der schwierige Mitarbeiter zu Frau Müllers Albtraum avanciert. Manchmal liegt sie nachts wach und grübelt, wie sie mit ihm zurande kommen kann. Am liebsten würde sie ihn entlassen. Aber da hätte sie ein schlechtes Gewissen: 25 Jahre hat er der Firma gedient. Mit 58 wird er Schwierigkeiten haben, einen neuen Job zu finden. Außerdem muss er seine beiden erwachsenen Kinder unterstützen, die noch studieren. Und vermutlich hat er auch Probleme: Konflikte in der Ehe, Alkohol? Auf letzteres deuten die langen Absenzen hin. Aber sie weiß es nicht sicher. Ein Dilemma, das durchaus auch eine ethische Dimension aufweist. Doch davon später.

Was Frau Müller schwer fällt: klare Forderungen an den „Underperformer“ zu stellen. Menschen fordern gehört genauso zur Führungsaufgabe wie sie fordern. Doch was heißt das genau? Was gehört zum Sprachspiel „Menschen fordern“? Und wie geht man dabei vor?

### **Fordern setzt Legitimität voraus**

Wiederum zunächst die sprachliche Analyse, die Grammatik des Forderns. Was meint das Wort genau? Was tut man mit der Sprache, wenn man andere fordert? Man fordert Leistungen, wenn man überzeugt ist, dass sie einem vonseiten des Gegenübers zustehen. Wer fordert, setzt voraus, dass die Forderung berechtigt ist. Ebenso können Bestrafungen gefordert werden, wenn sie rechtens sind gegenüber dem andern, wenn er sie also verdient hat. Auch die Redewendung „von sich etwas fordern“ oder „sich etwas abfordern“ kennen wir. Und wir sagen auch: eine Situation, eine Schwierigkeit, die Umstände fordern einen Menschen. In diesen Fällen müssen keine weiteren Personen involviert sein.

In der Kernbedeutung des Wortes hingegen geht es immer um drei Instanzen: Jemand fordert etwas Bestimmtes von einem andern. Philosophen würden sagen: „Fordern“ ist eine dreistellige Relation. A fordert B von C. Das reicht aber noch nicht. Zur Grammatik des Forderns gehört außerdem, dass es mit Bestimmtheit erfolgt, mit Nachdruck. Das unterscheidet es vom bloßen Bitten. Und diese Haltung verdankt sich der Überzeugung, dass der andere einem das Geforderte schuldig ist. Das heißt, die Forderung ist legitim aus Gründen der Gerechtigkeit: Nur weil mir etwas zusteht, kann ich es vom andern fordern. Das berechtigt mich zu jener Nachdrücklichkeit. Andernfalls könnte ich ihn höchstens darum bitten. So aber kann ich es fordern, auch wenn dies für ihn bedeutet, dass er sich dafür anstrengen und vielleicht bis an seine Grenzen gehen muss.

Bleiben wir einen Moment beim Gedanken der Gerechtigkeit, der für die Grammatik des Forderns unabdingbar ist. Viele Leader – Vorgesetzte, Eltern, Lehrpersonen – sind der Überzeugung, Gerechtigkeit heiße Gleichheit. Ich bin dann eine gerechte Lehrerin, wenn ich alle Schülerinnen und Schüler gleich behandle. Ich bin ein guter Vorgesetzter, wenn ich alle Mitarbeitenden gleich behandle. Dem gegenüber hat der griechische Philosoph Aristoteles schon im 4. vorchristlichen Jahrhundert festgehalten, dass Gerechtigkeit nicht Gleichheit, sondern Proportionalität bedeutet (Aristoteles 1985, 1131a-b). Der Preis muss dem Wert des Guts entsprechen, die Strafe dem Vergehen, die Behandlung dem Verdienst oder der Leistung.

Manchmal misst sich ein gerechter Anspruch nicht an der Leistung, sondern am Bedürfnis, wie zum Beispiel in der Medizin: Die Behandlungsleistungen müssen sich danach richten, was der Patient braucht, nicht an seinen Leistungen in irgendeinem Feld. Aber auch hier bedeutet Gerechtigkeit nicht, alle gleich zu behandeln, sondern angemessen, das heißt nach dem Prinzip der Proportionalität. Darum müssen Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden nicht alle gleich behandeln, unabhängig davon, wie viel sie zum Ziel beisteuern, oder davon, wie sehr sie sich einsetzen, wie kooperativ sie sich verhalten. Vielmehr entspricht es unserem Gerechtigkeitsempfinden, dass es hier um Proportionalität geht. Oder wie Aristoteles sagt: nicht jedem das Gleiche, sondern jedem das Seine. Jedem das, was ihm zusteht.

Zurück zu Frau Müller und ihrem Mitarbeiter. Ihre Forderung wäre dann unfair, wenn sie unangemessen wäre. Tatsächlich besteht sie hingegen zu Recht, weil sie ihr – oder dem Unternehmen, das sie vertritt – zusteht. Sie erwartet, dass der Mitarbeiter seinen Job richtig macht. Dass er die Leistung bringt, für die er eingestellt wurde und für die er auch bezahlt wird. Eine Arbeitsstelle ist keine Versicherung auf Lebenszeit, sondern eine Vereinbarung zwischen zwei Partnern. Diese impliziert, dass auf beiden Seiten das Geben und Nehmen sich die Waage halten. Dieser Deal gilt so lange, als beide Seiten ihre Verpflichtung erfüllen.

Das bedeutet nicht, dass die Vereinbarung gleich aufgekündigt wird, wenn eine der Parteien in Schwierigkeiten steckt. Eine „Hire and fire“-Politik steht hier nicht zur Diskussion. In einer guten Partnerschaft kommt jeder dem andern ein Stück weit entgegen, wenn dieser in Schwierigkeiten steckt. Das Unternehmen sollte großzügig sein, wenn ein Mitarbeiter persönliche Probleme hat, gesundheitlich oder sozial. Und die Mitarbeitenden wiederum sollten bereit sein, eine Zusatzleistung zu erbringen, zum Beispiel in Form von bezahlten Überstunden, wenn etwa die Firma die Aufträge kaum mehr bewältigen kann. Wenn aber ein systematisches Ungleichgewicht besteht, wenn die Proportionalität permanent verletzt wird, dann ist die Forderung berechtigt, dass sie wieder hergestellt wird. Sollte sich das als unmöglich erweisen, kündigt die benachteiligte Seite die Vereinbarung zu Recht auf.

## Ein Stufenplan

Doch wie soll Frau Müller vorgehen? Das Problem liegt darin, dass es ihr wie vielen Führungskräften schwer fällt, die Forderung mit entsprechendem Nachdruck zu stellen. Sie zeigt Mühe mit einem wesentlichen Aspekt des Sprachspiels „fordern“. Wegen ihres – unberechtigten – schlechten Gewissens versuchen manche Vorgesetzten es zunächst mit „gutem Zureden“, mit dem „Appell“ an die Vernunft oder die Verantwortung der Gegenseite. Das heißt sie verwechseln die Sprachspiele: Sie „bitten“ oder „appellieren“, statt wirklich zu fordern.

Um im Sprachspiel „fordern“ entschlossen und nachdrücklich aufzutreten zu können, sollte Frau Müller dreierlei tun:

1. Zunächst sollte sie sich zum Bewusstsein bringen, was hier tatsächlich ihre Aufgabe ist: dass es darum geht zu fordern, und dass *die Forderung berechtigt* ist. Anders gesagt: Sie muss sich klar machen, welches Sprachspiel sie spielen muss. Das heißt auch, dass sie genau weiß, was sie vom Mitarbeiter verlangen wird.
2. Dann sollte sie – die Idee zu diesem Vorgehen verdanke ich Paul A. Truttmann – einen *Stufenplan der Maßnahmen* erstellen: Welche wird sie der Reihe nach treffen, wenn die jeweils vorangehende nicht zum Ziel führt? Solche Maßnahmen könnten zum Beispiel sein: Verweis, Streichung des Bonus, Zurückstufung in der Funktion, Versetzung, Kündigung. Den Stufenplan, vorab im Geist schon durchgespielt, braucht sie, um selber eine gewisse Standfestigkeit zu gewinnen. Verraten sollte sie ihn dem Gegenüber nicht.
3. Und schließlich sollte sie *auf jeder Stufe* des Plans ein Gespräch nach dem folgenden *Muster* mit dem Mitarbeiter führen: Natürlich gilt es zunächst, seine Sicht anzuhören. Falls aber nicht gewichtige Gründe vorliegen, von der eigenen Forderung abzuweichen, teilt sie ihm diese in aller Klarheit mit. Sie formuliert die Ziele, wenn immer möglich messbare, und die Frist, in der er sie erfüllen muss und nach deren Ablauf das nächste Gespräch stattfindet. Das könnte im konkreten Fall beispielsweise bedeuten: In zwei Monaten reden wir wieder; dann wird überprüft, ob du alle Projektangaben im System erfasst hast und ob keine Reklamation vonseiten deiner Kollegen oder von Kunden eingegangen ist. Schon jetzt definiert Frau Müller, welche

Maßnahme eintritt, falls das Ziel nicht erfüllt ist: Der Mitarbeiter soll die Konsequenzen kennen, dann wird es keine Diskussion darüber geben, wenn sie gezogen werden müssen. All das wird schriftlich festgehalten und von beiden unterzeichnet.

Knallhart, mögen Sie denken, da bleibt dem Mitarbeiter kein Schlupfloch. Das stimmt, und so soll es auch sein. Denn die Forderung besteht ja auch zu Recht: Es geht um Gerechtigkeit, darum, dass die Gleichwertigkeit der Leistungen, die Balance von Geben und Nehmen wiederhergestellt wird. Dass solche Situationen auch eine ethische Dimension aufweisen, deutet sich schon mit dem Gerechtigkeitsgedanken an.

Darüber hinaus gilt es zu bedenken, dass Frau Müller ja nicht ihre eigenen Interessen rücksichtslos durchsetzt. Vielmehr fordert sie ein, dass die berechtigten Ansprüche des Unternehmens erfüllt werden. Dazu gehört auch das Team, das unter den Schuldigkeiten des 58-Jährigen leidet, das unter Umständen dessen Fehler ausmerzen muss durch einen zusätzlichen Aufwand, das in seiner Tätigkeit behindert wird. All das fällt in ethischer Hinsicht ebenfalls ins Gewicht.

Außerdem ist Frau Müllers Haltung auch insofern moralisch richtig, als sie dem Mitarbeiter die Entscheidung selber in die Hände legt: Auf jeder Stufe des Plans hat er die Möglichkeit, seinen Verpflichtungen nachzukommen und das zu erbringen, was gerechtfertigter Weise von ihm gefordert wird. Ethisch ist gegen Frau Müllers Vorgehen nichts einzuwenden.

Auch Menschen richtig zu fordern, hat viel mit der Sprache zu tun. Es setzt vonseiten der Leader nicht nur voraus, sich über die Struktur des Sprachspiels klar zu sein. Auch die Worte, die sie im Gespräch tatsächlich wählen, sind von großer Wichtigkeit. Es macht einen Unterschied, ob der Vorgesetzte sagt: „Bitte trage die Daten im System ein“ oder ob er sagt: „Ich erwarte von dir, dass du die Daten regelmäßig im System einträgst“. Bitten ist nicht fordern. Das Wort „regelmäßig“ klärt die Erwartung. Es kommt auch darauf an, ob sie bloß allgemein formuliert wird („Arbeite sorgfältig“) oder konkret und messbar („zum verabredeten Termin“, „fehlerlos“, „immer“). Es spielt eine Rolle, ob die Forderung bloß ausgesprochen oder aber begründet wird: „Das erwarte ich von dir, sonst müssen deine Kollegen dein Versäumnis ausbaden“. Kurz: Auch hier führt ein Leader entschiedener, gradliniger und erfolgreicher, wenn er die Sprache gezielt und genau einsetzt.

## Fördern oder fordern?

Das vorangehende Kapitel hat Leadern empfohlen, die Menschen zu fördern, dieses schlägt vor, sie zu fordern. Die beiden Haltungen – „Catch him at being good“ versus Nachdruck und Entschiedenheit – unterscheiden sich aber erheblich, um nicht zu sagen: Sie widersprechen sich geradezu. Welche ist richtig, angebracht?

Nach meiner Erfahrung ist ein Leader bei der Mehrzahl der Menschen gut beraten, sie zu fördern. Hier wird er viel mehr Erfolg haben, wenn er auf Kooperation und guten Willen setzt. Es gibt aber auch immer welche, die das ausnützen werden. Hier läuft er Gefahr, um den Finger gewickelt zu werden und die Glaubwürdigkeit als Leader zu verspielen.

Die Anschlussfrage, die sich dann natürlich stellt, ist schwieriger zu beantworten: Wann ist welche Haltung richtig? Das hängt von der Situation ab, und noch mehr vom betreffenden Menschen. Die Entscheidung verlangt dem Leader Urteilskraft ab, vor allem aber Menschenkenntnis – zwei entscheidende Leadership-Kompetenzen. Genau dadurch zeichnet sich ein Leader aus, dass er einzuschätzen weiß, wann die kooperative Strategie dem andern Menschen und der Sache gerechter wird und wann es die fordernde braucht.

Eine Faustregel gibt es doch: Solange der andere grundsätzlich leistungsbereit und willens ist, seinen Job gut zu machen, empfiehlt sich „Catch him at being good“. Es kann dann immer noch vorkommen, dass er es trotz aller Anstrengung nicht schafft. Das ist indessen die Ausnahme. Hier werden sich Lösungen finden, die der Menschlichkeit Rechnung tragen. Wenn sich aber beim andern keine Einsicht in seine eigene Verantwortung zeigt, wenn er sich kaum oder gar nicht bemüht, seinen Teil zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit beizusteuern, dann muss ein Leader den Mut haben, diesen Menschen zu fordern. Sollte er sich trotzdem geirrt haben, wird der vorgeschlagene Stufenplan dies schnell ans Licht bringen.

## Literatur

Aristoteles, 1985. *Nikomachische Ethik*, 4. Aufl. Hamburg: Meiner.



# 6

## Anderen etwas erklären

Leader müssen erklären, immer wieder. Das ergibt sich schon aus ihrer Führungsrolle. Führen heißt weiter denken als andere, die Zusammenhänge besser verstehen, mehr Aspekte in die Überlegungen einbeziehen, das Ganze im Auge behalten und dann vorangehen. Damit die andern folgen, müssen sie zwar nicht immer alles einsehen, was der Leader tut. Auch Vertrauen in ihn kann bisweilen genügen. Aber je mehr sie verstehen, umso überzeugter akzeptieren sie ihn als Leader, umso engagierter folgen sie nach, umso wirkungsvoller führt der Leader sie.

Das zeigt sich am offensichtlichsten bei denjenigen Führungspersönlichkeiten, deren Kerngeschäft im Erklären besteht: bei Dozentinnen und Lehrern. Gut unterrichten können vor allem Menschen, die gut zu erklären verstehen. Und wem dieses Talent abgeht, kann den Mangel auch durch alles übrige didaktische Handwerk kaum wettmachen. Wer schlecht erklären kann, hat seinen Job als Lehrperson verfehlt.

Aber auch politische Führungsfiguren leben davon, dass sie ihren Gefolgsleuten und den Wählern Argumente, Strategien und Entscheidungen plausibel machen können. Natürlich finden politische Auseinandersetzungen nicht nur auf der argumentativen Ebene statt. Für manipulative Strategien und populistische Statements gibt es Beispiele

genug. Wo es aber um die konkrete politische Arbeit geht, wo in Parlament und Regierung über handfeste Sachfragen gestritten wird, kommt keine Politikerin ohne Erklärungskompetenz über die Runden.

Auch Wirtschaftsführer wirken umso glaubhafter, je überzeugender sie ihre Führungsarbeit, ihre Entscheide begründen können. Und zwar allen Stakeholdern gegenüber: zuerst bei den Mitarbeitenden, denen ihr strategisches und operatives Führen einleuchten sollte. Auch der Kader eines Unternehmens wünscht sich einen CEO, der plausible Entscheidungen trifft. Dem Verwaltungsrat und den Aktionären sollte gleichfalls verständlich sein, warum das Management so oder so handelt. Und auch externen Stakeholdern – Kunden, Geschäftspartnern, den Behörden und der Öffentlichkeit – sollte möglichst einleuchten, wie sich die Unternehmensführung innerhalb der Gesellschaft und des Marktes verhält. Überall da ist Erklärungsbedarf vorhanden.

Und schließlich müssen auch Menschen, die andere als Berater führen, als Väter und Mütter, Vereinsführer, Trainer erklären können, was sie tun und warum, nicht immer zwar, aber doch immer wieder – so sie denn als Leader anerkannt werden wollen. Kurzum: eine Sache erklären können, gehört zu den zentralen Fähigkeiten eines Leaders.

### **Erklären und Verstehen sind Zwillinge**

Darum beleuchtet dieses Kapitel das Sprachspiel „erklären“ genauer. Oder besser: ein bestimmtes Sprachspiel, das mit der Grammatik des Wortes verbunden ist. Was tut man, wenn man jemandem etwas erklärt? Erklären kann heißen, jemandem eine Sache klar machen: Die Lehrerin erklärt den Schülern das Bruchrechnen. Das Wort kann aber auch bedeuten, eine bestimmte Absicht oder Entscheidung öffentlich mitteilen: Die Regierung erklärt dem Nachbarland den Krieg. Das Wort wird auch gebraucht im Sinne einer juristischen Kennzeichnung: jemand für tot erklären. Im Rahmen der Führung geht es nur um die erste der drei Bedeutungen. Und auch seine reflexive Spielform – ein Verhalten erklärt sich aus den und den Umständen – vernachlässige ich.

Das Sprachspiel heißt also: Leader machen andern Menschen etwas klar. Das Verb „erklären“ enthält ja bereits den Wortstamm des Adjektivs. Wer etwas klar macht, kann das nur, wenn er selber es bereits versteht. Der, dem es erklärt wird, versteht es noch nicht. Die Grammatik des

Worts setzt diese Ungleichheit voraus. Zugleich ist sie untrennbar mit dem Wort „verstehen“ verbunden. Der Erklärende arbeitet sprachlich auf das Ziel hin, seinem Gegenüber zu einem Verständnis dessen zu verhelfen, was er selber bereits versteht.

Nur, was heißt „verstehen“ genau? Das scheint selbstverständlich zu sein. Doch wiederum zeigt uns Wittgenstein, dass dem keineswegs so ist. Er diskutiert an einem einfachen mathematischen Beispiel, was „etwas verstehen“ bedeutet:

[...] Stellen wir uns dieses Beispiel vor: A schreibt Reihen von Zahlen an; B sieht ihm zu und trachtet, in der Zahlenfolge ein Gesetz zu finden. Ist es ihm gelungen, so ruft er: „Jetzt kann ich fortsetzen!“ – Diese Fähigkeit, dieses Verstehen ist also etwas, was in einem Augenblick eintritt. Schauen wir also nach: Was ist es, was hier eintritt? – A habe die Zahlen 1, 5, 11, 19, 29 hingeschrieben; da sagt B, jetzt wisst er weiter. Was geschah da? Es konnte verschiedenerlei geschehen sein; z. B.: Während A langsam eine Zahl nach der andern hinsetzte, ist B damit beschäftigt, verschiedene algebraische Formeln an den angeschriebenen Zahlen zu versuchen. Als A die Zahl 19 geschrieben hatte, versuchte B die Formel  $a_n = n^2 + n - 1$ ; und die nächste Zahl bestätigte seine Annahme.

Oder aber: B denkt nicht an Formeln. Er sieht mit einem gewissen Gefühl der Spannung zu, wie A seine Zahlen hinschreibt; dabei schwimmen ihm allerlei unklare Gedanken im Kopf. Endlich fragt er sich „Was ist die Reihe der Differenzen?“ Er findet: 4, 6, 8, 10 und sagt: Jetzt kann ich weiter.

Oder er sieht hin und sagt: „Ja, *die* Reihe kenn’ ich“ – und setzt sie fort; wie er’s etwa auch getan hätte, wenn A die Reihe 1, 3, 5, 7, 9 hingeschrieben hätte. – Oder er sagt garnichts und schreibt bloß die Reihe weiter. Vielleicht hatte er eine Empfindung, die man „das ist leicht!“ nennen kann. (Eine solche Empfindung ist z. B. die eines leichten, schnellen Einziehens des Atems, ähnlich wie bei einem gelinden Schreck.) (Wittgenstein 1977, Aph. 151)

Haben Sie die nächste Zahl, die auf 29 folgt, gewusst? Haben Sie dafür nachdenken müssen? Oder ist sie Ihnen einfach zugeflogen? Und wenn Ersteres: Was haben Sie gedacht? Und was ist in Ihrem Kopf passiert, als Sie die Lösung fanden? Hätten Sie auch die übernächste Zahl herausgefunden? Können Sie die 15. Zahl der Folge angeben? Das heißt, verstehen Sie auch das Prinzip?

## Verstehen – eine Sache des Grades

Die Überlegungen Wittgensteins machen deutlich: Es versteht sich keineswegs von selbst, was beim Verstehen einer Sache vor sich geht. Aus der Tatsache, dass einer die richtige nächste Zahl der Folge hinschreiben kann, lässt sich noch nicht schließen, dass er die Folge verstanden hat. Woran machen wir das Verstehen fest? Der Autor erwägt, allerdings in umgekehrter Reihenfolge, verschiedene Möglichkeiten. Die einfachste: Er erkennt die Reihe wieder und kann sie problemlos fortsetzen, wie er das etwa bei der Reihe der ungeraden Zahlen tun würde. Die zweite: Er schaut nur auf die Differenzen und erkennt, dass sie gleichmäßig um 2 zunehmen. Jetzt kann er die Folge kontinuierlich weiterführen. Aber er könnte wohl noch nicht direkt, ohne weitere Überlegungen, irgendeine bestimmte spätere Zahl nennen, ohne die vorherige schon zu kennen.

Wenn er hingegen – die dritte Möglichkeit – das Prinzip in Form einer Gleichung begriffen hat ( $a_n = n^2 + n - 1$ ), könnte er auch dies: Die 15. Zahl ist  $15^2 + 15 - 1$ , also 239. Es gibt sogar noch eine vierte Möglichkeit, die Wittgenstein gar nicht erwähnt. Es kann einer nämlich nicht nur das zweite und dritte Verständnis aufbringen, sondern darüber hinaus auch den Zusammenhang zwischen den beiden begreifen. Betrachtet man die Folge nämlich als Funktion, beschreibt deren Ableitung die Steigung der Funktionskurve, also die Differenz zwischen den Werten. Und diese ist konstant  $2n$ . Doch dies nur nebenbei. Wenn Sie für Mathematik kein besonderes Sensorium haben, vergessen Sie's wieder.

Was hingegen zählt, ist die Einsicht, dass Verstehen sich zwar in vielen Fällen durchaus an der Praxis überprüfen lässt: Verstanden hat etwas, wer es umsetzen kann. Hier konkret: wer die Reihe fortsetzen kann. Es gibt allerdings unterschiedliche Verständnistiefe. Jemand kann etwas auf einer oberflächlichen Ebene verstanden haben, nicht aber auf einer tieferen, grundsätzlicheren. Oder anders gesagt: etwas verstehen ist kein absolutes, sondern ein graduelleres Phänomen. Oder noch anders: etwas verstehen ist ein Ideal, dem man sich mehr oder weniger annähern kann. Und wohlgemerkt, das gilt für beide Seiten: für den Erklärenden und sein Gegenüber. Freilich macht das Sprachspiel nur

dann Sinn, wenn der Erstere mehr versteht als der Zweite, wenn sein Verständnis tiefer geht.

Das Zweite, was Wittgenstein uns vor Augen führt, uns erklärt: Was dabei im Kopf des Verstehenden vorgeht, bleibt von außen weitgehend verschlossen. Woran wir Verständnis messen, ist vielmehr das Handeln in der Praxis: Wenn er richtig handelt, hat er verstanden. Aber auch dieses „richtig“ ist eine graduelle Angelegenheit. Setzt er brav und blind, auf einer bloß oberflächlichen Ebene begriffen, das um, was ich von ihm erwarte – und versagt er, wenn es komplexer wird? Oder kann er das, was er verstanden hat, auch in neuen Situationen umsetzen? Kann er den Transfer leisten? Auch die Nagelprobe in der Praxis kann einfacher oder schwieriger werden. Im Transfer zeigt sich, wie weit das Verständnis reicht.

### **Verdunkeln statt erklären**

Sie merken, es geht nicht mehr bloß um Mathematik, sondern um Führung. Und es geht nicht mehr allein ums Verstehen, sondern auch ums Erklären. Leader müssen erklären. Doch diese Erklärungen können mehr oder weniger gelingen. Leader können das Sprachspiel mehr oder weniger erfolgreich spielen. Dabei lassen sich missglückte Erklärungen leichter finden als ein gelingendes Erklären.

Denken Sie nur ans erste Beispiel aus dem Einleitungskapitel zurück: Der Abteilungsleiter der IT deklariert zwar die neuen Richtlinien im Umgang mit elektronischen Kommunikationsmitteln. Warum die Geschäftsleitung sie beschlossen hat, erklärt er mit keinem Wort. Ganz zu schweigen davon, dass er sich im Ton gegenüber den Mitarbeitenden vergreift und dass diese auch die Regeln selbst beim ersten Lesen kaum verstehen.

Oder erinnern sie sich ans dritte Beispiel: Statt dass das Unternehmen den Besuchern der Homepage verständlich macht, welche strategischen Prioritäten seine Führung leiten, vernebelt es dies in einem Wust von wolkigen und nichtssagenden Floskeln. Was soll da den Adressaten klar werden?

Wie sollen die Kunden eine Krankenkasse verstehen, wenn sie ihnen die Schließung einer Geschäftsstelle mit folgenden Worten begründet:

Die XY-Versicherung ist bemüht, die Service-Leistungen für ihre Kunden fortlaufend zu verbessern. Aus diesem Grund senden Sie bitte künftig Ihre Arztrechnungen an die Geschäftsstelle in der Kreisstadt. Adresse ... Für Fragen und Beratungen wenden Sie sich bitte an Frau Fritze, Telefon 012 333 44 55, Mail ... Die Geschäftsstelle in Ihrer Gemeinde wird am 1. Oktober 2019 geschlossen.

Also: Wir verbessern unsere Dienstleistungen, darum schließen wir die Geschäftsstelle an Ihrem Wohnort, Ihre Ansprechpartner sind künftig in der 5 km entfernten Stadt zu finden?

Politiker haben unter anderem die Aufgabe, Gesetze zu formulieren, an denen sich die Bevölkerung orientieren soll. Ein besonders krasses Beispiel einer unverständlichen Regelung liefert das Schweizer Parlament im Artikel 6, Absatz 3 des Bundesgesetzes über Zweitwohnungen. Er hat deswegen eine zweifelhafte nationale Bekanntheit gewonnen. Der Absatz formuliert, unter welchen Bedingungen ein Hotel Zweitwohnungen bauen darf:

Erstellt der Betrieb sowohl Wohnungen nach Absatz 1 wie auch solche nach Absatz 2, so wird der Höchstanteil von 33 % reduziert um den Wert, der sich daraus ergibt, dass der Quotient aus der Fläche der Wohnungen nach Absatz 1 und der Summe der Flächen der Wohnungen nach den Absätzen 1 und 2 mit 13 % multipliziert wird.

Auch Wissenschaftlern kommt eine Führungsrolle in der Gesellschaft zu, insbesondere dann, wenn ihre Arbeit für die Gesellschaft richtungsweisende Erkenntnisse hervorgebracht hat. Dann darf diese von ihnen erwarten, dass sie ihre Ergebnisse der Öffentlichkeit erklären. Was ist von der folgenden Erklärung zu halten, die das Verhältnis von Bevölkerungsentwicklung und Krankheitsanfälligkeit thematisiert?

Vor dem Hintergrund der zwischen 1998 und 2018 aufgrund von Wanderungsgewinnen gegenüber dem Ausland gestiegenen Bevölkerungszahl bei gleichzeitig sinkendem Anteil der Kinder und Jugendlichen unter 15 Jahren führt die Quantifizierung des Einflusses der Bevölkerungsentwicklung auf Veränderungen der allgemeinen Morbidität und der Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen zu dem Ergebnis,

dass in der jüngsten Vergangenheit die demografische Komponente im Vergleich zu anderen Faktoren kaum in entscheidendem Maße wirksam geworden sein dürfte.

Überall versagen in diesen Beispielen Personen, die eine Führungsrolle einnehmen sollten, bei der Aufgabe, ihren Partnern wichtige Sachverhalte verständlich zu erklären. Doch wie macht man es besser? Wie sollten Leader vorgehen, um verständlich zu erklären? Wie spielt man das Sprachspiel „jemandem etwas erklären“ gut?

Zuallererst: Erklären kann nur, wer selber verstanden hat. Daraus lässt sich die Empfehlung an Leader ableiten, sich zunächst selber um ein angemessenes Verständnis zu bemühen. Verstehen Sie selber, was Sie zu erklären haben. Informieren Sie sich. Lesen Sie. Denken Sie durch. Lassen Sie sich erklären, was Sie selber nicht ganz begriffen haben. Für alles gibt es Spezialistinnen und Spezialisten. Auch einem Leader fällt kein Zacken aus der Krone, wenn er sich beraten und informieren lässt. Das alles ist nicht neu und sollte für Leader eigentlich selbstverständlich sein.

### **Ein Beispiel: Wie entstehen Ebbe und Flut?**

Was hingegen das Erklären selber betrifft, möchte ich am Beispiel der Gezeiten darstellen, welche Techniken dem Gegenüber helfen, die Sache zu verstehen. Gewiss, weder Managerinnen noch Politiker kommen besonders häufig in die Lage, Ebbe und Flut erklären zu müssen, höchstens Geografielehrer. Das Phänomen eignet sich indessen als Beispiel, weil es allgemein bekannt, dennoch von den meisten nicht wirklich verstanden, aber auch hinreichend komplex ist, um die Kunst des Erklärens zu demonstrieren.

Sie haben es bestimmt schon erlebt, in der Bretagne oder einem englischen Hafen: Wo vor ein paar Stunden das Wasser noch fast bis an den Rand der Quaimauer gestiegen ist, geht es jetzt mehrere Meter hinunter. Vor Kurzem noch Flut, und jetzt herrscht Ebbe. Das Phänomen kennen Sie, aber können Sie es auch erklären? Vielleicht wissen Sie, dass es mit dem Mond zu tun hat. Aber wie genau?

Unser Trabant kreist um uns, von der Erde angezogen. Die Erdanziehungskraft zwingt ihn in seine Kreisbahn. Würde diese Kraft

fehlen, flöge der Mond einfach geradeaus, hinaus in die Unendlichkeit des Weltraums. Die Anziehungskraft bindet ihn an die Erde, die Flieh- kraft wirkt ihr entgegen. Diese kennen Sie vom Autofahren: Biegen sie nach links ab, drückt es sie Sie nach rechts, und umgekehrt. Nur weil Anziehungskraft und Flieh- kraft sich bei Erde und Mond genau die Waage halten, verbleibt unser Trabant in seiner nahezu kreisförmigen Bahn. Und so ist es, das wissen Sie, mit allen Himmelskörpern, die um ein Zentralgestirn kreisen: mit Monden und ihren Planeten, mit Planeten und ihren Sonnen, mit den Sonnen und dem schwarzen Loch im Zentrum ihrer Galaxien.

Was hat das mit der Flut zu tun? Ganz einfach, sie ist die Wirkung der Anziehungskraft des Mondes. Denn dieser wird nicht nur von der Erde angezogen, sondern er zieht sie seinerseits an. Auf der Erde ist seine Anziehungskraft ebenso zu spüren wie ihre dort oben. Und diese Anziehungskraft sorgt dafür, dass das Meer sich nicht mehr spiegelglatt um die Erde schmiegt, sondern auf der mond zugewandten Seite einen großen Wellenberg bildet: die Wirkung der Mond-Anziehungskraft. Und weil sich die Erde einmal im Tag um sich selber dreht, wandert auch der Wellenberg. Jetzt ist hier Flut und ein paar Stunden später ein paar Tausend Kilometer weiter westlich.

Doch halt. Flut herrscht ja zweimal am Tag. Offenbar gibt es nicht nur auf der mond zugewandten Seite einen Wellenberg, sondern einen zweiten gerade gegenüber, auf der mond abgewandten. Wie ist dies möglich? Verständlich wird das erst, wenn wir uns Erde und Mond als zusammenhängendes Schwerkraftsystem vorstellen. Es ziehen sich nämlich nicht nur beide an, sondern beide kreisen auch umeinander. Weil der Mond so viel leichter ist, macht er allerdings auch einen viel größeren Weg. Die schwerere Erde schwankt nur leicht in ihrer Position, sie torkelt gewissermaßen nur ein wenig, weil der Mond nur ein bisschen an ihrer Stabilität rütteln kann.

Das Erde-Mond-System kreist um einen gemeinsamen Schwerpunkt, der sich noch unterhalb der Erdoberfläche befindet. Genauso ist es bei einem Hammerwerfer: Der muskelbepackte Athlet und seine 7 kg schwere Eisenkugel bilden ein ganz ähnliches System. Haben Sie schon bemerkt, wie der Koloss sich beim Drehen nach hinten neigt – und doch nicht fällt? Die kreisende Kugel zerrt an ihm und sorgt für das

Gleichgewicht der Kräfte. Genau wie der Mond, so leicht er auch ist, dennoch gewaltig an der Erde zerrt, vermag auch die Kugel das Zurücklehnen des schweren Mannes auszugleichen: Auch die beiden bilden ein System, das um den gemeinsamen Schwerpunkt kreist.

Und das erklärt die zweite Flutwelle. Die erste wird von der Anziehungskraft des Mondes bewirkt, die zweite von der Fliehkraft der torkelnden Erde. Sie bewirkt, dass sich auch auf der mondabgewandten Seite ein Wellenberg bildet. Und so dreht sich die Erde permanent unter diesen zwei Wellenbergen hinweg. Sie scheinen um die Erde zu wandern, weil wir uns drehen. In Tat und Wahrheit sind sie, vom Mond aus gesehen, immer an derselben Stelle: in der ihm zugewandten und der ihm abgewandten Region der Erde.

### Wie man das Sprachspiel „erklären“ erfolgreich spielt

Die Sache ist also ziemlich komplex. Dennoch setze ich voraus, dass Sie der Erklärung haben folgen können. Falls dem so ist, lässt sich jetzt zeigen, worauf es beim Erklären ankommt. Wer es versucht, sollte auf ein paar zentrale Regeln achten, die dabei helfen, das Verständnis beim Gegenüber herzustellen:

1. Erklären heißt *reduzieren*. Beschränken Sie sich dabei auf das Wesentliche. Lassen Sie Details weg. Verzichten Sie auf Elemente, die zwar wichtig sein mögen, aber keinen Beitrag zum Verständnis des Grundsätzlichen leisten. So fehlen in der obigen Erklärung viele Dinge: dass die Fluthöhe von den Breitengraden abhängt, von der Topografie der Küstenlandschaft, dass sie wegen der Fließbewegung des Meeres an den Küsten viel höher ist, dass auch die Sonne noch mitspielt, dass die Ebenen der Mondbahn und der Erdrotation nicht übereinstimmen, dass die Entfernung der beiden Himmelskörper variiert etc. Das Prinzipielle hingegen ist die Struktur ihres Zusammenspiels und wie dieses die Gezeiten hervorbringt.
2. Erklären funktioniert *wie eine Leiter*: Wenn die Sprossen fehlen, fällt der Kletterer. Bauen Sie die Erklärung Schritt für Schritt auf. Lassen Sie nichts aus, was Sie in der Folge benötigen. Und versuchen Sie nicht, alles auf einmal zu liefern. Das Gegenüber braucht Zeit, um die Folge der Gedanken nachzuvollziehen.

Das Tempo darf darum nicht zu schnell sein. Anders gesagt: Jede Erklärung braucht einen bestimmten Raum, in dem sie sich entfalten kann.

3. Verstehen kann man nur, was man anschließen kann. Nur wo der Mensch *Anknüpfungspunkte an Bekanntes* findet, kann er folgen. Im Beispiel finden sich zahlreiche solche Anknüpfungspunkte an die eigene Erfahrung: das eigene Erlebnis der Gezeiten, die Kurvenfahrt im Auto, das relativ einfache kosmologische Wissen über die Gestirne, der Hammerwerfer. Das hilft das Neue einzuordnen.
4. Verstehen funktioniert meist besser im Konkreten als im Abstrakten. Bleiben Sie also anschaulich, machen Sie *Beispiele*. Man hätte die Gezeiten auch abstrakt physikalisch erklären können, mit Newtons Axiomen der Kräfte, mit mathematischen Überlegungen. Den meisten Lesern wäre damit weniger geholfen gewesen als auf der Ebene der Anschauung.
5. *Analogien* helfen. Vergleiche mit andern Sachverhalten, die das Gegenüber schon verstanden hat. Hier dürfte die Analogie zum Hammerwerfer wesentlich zum Verständnis beitragen.
6. Selbstverständlich wäre im Beispiel eine *Zeichnung*, eine Skizze, außerordentlich hilfreich. Eine grafische Darstellung etwa, welche die beiden Systeme, Erde-Mond und Hammerwerfer, analog dargestellt hätte, um die Parallelen hervorzuheben. Das gilt generell: Bilder, Schemata, grafische Darstellung helfen fürs Verständnis enorm. Hier aber soll die Kraft der Sprache demonstriert werden. Und das Beispiel soll zeigen: Sie schafft es häufig auch allein.
7. Sie verfügt ja auch über Bilder. Haben Sie bemerkt, dass die Erklärung voll von *sprachlichen Bildern* ist: „Wellenberge“, die „wandern“, die Kraft „zwingt“ den Mond und „bindet“ ihn, die Kräfte „halten sich die Waage“, das Meer „schmiegt sich“ um die Erde, diese „schwankt“ und „torkelt“, der Hammerwerfer ist ein „Koloss“. Unsere Sprache hält einen unauslotbaren Schatz an Bildern, Metaphern und Redewendungen bereit, der sich in den Dienst einer anschaulichen Erklärung stellen lässt.
8. Was wir mehrmals hören, bleibt besser. Betonen Sie darum das Wesentliche, indem Sie es mehr als einmal sagen. Das heißt, erklären braucht ein wenig *Redundanz*. Haben Sie bemerkt, dass in

der obigen Erklärung ein paar Informationen mehr als einmal vorkommen? Damit wird sie natürlich automatisch etwas länger, als rein informationstechnisch nötig wäre.

9. Erklären heißt einen Dialog führen. Das Sprachspiel ist keine One-Man-Show. Die obige Erklärung ist zwar formal ein Monolog, tatsächlich schafft sie aber einen *fiktiven Dialog*: Ich rede Sie direkt an, stelle Ihnen Fragen, die Sie instinktiv zu beantworten versuchen, bevor ich dann die Antworten gebe.
10. Vor allem hängt es vom den *Stil* der Erklärung ab: von der Sprache. Die Hamburger Psychologen Inghard Langer, Reinhard Tausch und Friedemann Schulz von Thun haben schon in den 1970er-Jahren untersucht und überzeugend aufgezeigt, worauf es bei der Verständlichkeit ankommt. Sie unterscheiden vier Kriterien, die entscheiden, ob eine Erklärung verständlich ist (Langer et al. 2015):
  - a) Sie sollte so einfach sein wie möglich, in der Wortwahl und im Satzbau.
  - b) Sie sollte so klar als möglich aufgebaut sein.
  - c) Sie sollte weder zu kurz noch zu lang sein, ein wenig Redundanz einsetzen, ohne geschwätzig zu werden.
  - d) Und sie sollte sprachliche Elemente enthalten, die stimulieren, wie etwa Bilder, direkte Anreden, Fragen, Beispiele.

Vergleichen Sie doch die Gezeiten-Erklärung mit dem vorherigen Text in diesem Kapitel, der von Bevölkerungsentwicklung und Krankheitsanfälligkeit handelt. Was für ein Unterschied!

Zurück zu den Beispielen missglückter Erklärung in diesem Kapitel. Die Führungskräfte versagen beim Erklären aus ganz unterschiedlichen Gründen. Der IT-Leiter kommt offenbar gar nicht auf die Idee, dass er ein bestimmtes Sprachspiel zu spielen hat, nämlich seinen Adressaten überhaupt zu erklären, warum die entsprechenden Regeln geändert haben. Oder er missachtet einfach sein Publikum. Die Autoren der Homepage haben sich vermutlich kaum überlegt, was die Besucher der Seite denn gerne erfahren möchten, sonst hätten sie wenigstens versucht, ihnen die Strategie der Unternehmung verständlich zu machen.

Der Agenturleiter der Krankenkasse wiederum hätte es ganz einfach gehabt, wenn er sich nicht vor dem Gedanken gefürchtet hätte. Er hätte bloß den wirklichen Grund für die Schließung nennen sollen: Kosten sparen. Diese Begründung ist nämlich vollkommen legitim, schließlich kommt dieses Bemühen auch den Versicherten zugute. Und es wäre eine vollkommen genügende Erklärung gewesen. Zum Beispiel so:

Als XY-Versicherung bemühen wir uns einerseits um gute Service-Leistungen für Sie. Andererseits müssen wir aber auch Kosten sparen. Beides liegt in Ihrem Interesse als Kundin oder Kunde. Inzwischen sind allerdings die Kosten für die Geschäftsstelle in Ihrer Gemeinde, gemessen am Vorteil, den sie Ihnen bringt, kaum mehr vertretbar. Deshalb müssen wir sie leider auf den 1. Oktober 2019 schließen. Etc.

Die Schweizer Parlamentarier wären besser bedient gewesen, statt der juristischen Terminologie eine mathematische Formel zu verwenden, dann hätte die Bürgerin getrost selber rechnen können. Und die Gesundheitsforscher schließlich haben sich ganz einfach sprachlich nicht die geringste Mühe gegeben, sonst hätten sie nicht alle 10 Empfehlungen sträflich verletzt. Verständlicher wäre diese Erklärung:

Zwischen 1998 und 2018 stieg wegen der Zuwanderung die Bevölkerungszahl. Gleichzeitig sank aber der Anteil der Kinder und Jugendlichen unter 15 Jahren. Wie beeinflusst diese Veränderung die allgemeine Krankheitsanfälligkeit und das Bedürfnis nach Gesundheitsleistungen? Die Zahlen der jüngsten Vergangenheit zeigen: Die demografische Komponente hat sich im Vergleich zu anderen Faktoren kaum ausgewirkt.

Fazit also: Leader müssen immer wieder erklären. Sie sind gut beraten, dieses Sprachspiel bewusst und sorgfältig zu spielen, es zu trainieren und immer besser zu beherrschen. Daraus, das heißt aus dem gewaltigen Potenzial, das die Sprache verleihen kann, gewinnen sie Profil und Überzeugungskraft.

Vielelleicht bemängeln Sie, dass das Kapitel über das Erklären sich so sehr auf die sachliche Ebene beschränkt hat. Erklären muss man doch

ausch die menschliche, persönliche, emotionale Seite. Es gibt in der Kommunikation doch nicht nur einen Inhalts-, sondern auch einen Beziehungsaspekt. – Recht haben Sie. Auch diesen muss man erklären. Doch es folgen ja noch weitere Sprachspiele. Die Kapitel „Menschen begeistern“ und „Sich zeigen“ kommen darauf zurück.

## Literatur

- Langer, Inghard, Friedemann Schulz von Thun, und Reinhard Tausch. 2015. *Sich verständlich ausdrücken*, 10. Aufl. München: Ernst Reinhard.
- Wittgenstein, Ludwig. 1977. *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.



# 7

## Menschen begeistern

Brauchen Leader Visionen? Dem ehemaligen deutschen Bundeskanzler Helmut Schmidt wird das Bonmot nachgesagt: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“ Ähnlich mokiert sich das Plakat eines Management-Beratungsunternehmens über das Modewort: Ein guruhafter Mann sitzt in fernöstlicher Kleidung meditierend da, darunter steht: „Er hat jeden Tag Visionen. Möchten Sie, dass er Ihr Chef ist?“

Wer sich über das Wort Vision, mittlerweile inflationär verwendet, lustig macht, hat recht und unrecht zugleich. Natürlich braucht Leadership keine Esoterik. Weltfremde Spinner taugen schlecht als Führungspersönlichkeiten. Wolkiges Gerede und schwammiges Gelaber helfen in der Praxis kaum weiter. Leader sollen auf dem Boden der Wirklichkeit stehen. Was sie denken und planen, muss realitätstauglich sein. In der Praxis entscheidet sich, ob ihre Rede halten kann, was sie verspricht.

Auf der andern Seite möchten Menschen aber auch nicht sture Vertreter des Realitätsprinzips zu Vorgesetzten. Sie möchten geführt werden von Chefs, die mehr sind als brave Soldaten. Technokraten, kühle Rechner, Administratoren und Verwalter gibt es genug, aber sie sind nicht die Persönlichkeiten, denen andere folgen wollen. Es fehlt ihnen etwas Entscheidendes, was zur Führung gehört, was aus Führungskräften

erst Leader macht. Manchmal ist auch die Rede von Charisma, Ausstrahlung, ohne dass man genauer sagen würde, worin diese denn eigentlich bestehen. Ich nenne es die Fähigkeit, andere zu begeistern.

Laut Duden heißt das Wort, jemanden mit Begeisterung erfüllen, und diese bestehe in Interesse für und Freude an etwas. Das ist zu wenig, um das Sprachspiel zu beschreiben. Wir reden von Begeisterung, wenn diese Freude groß, ja überschwänglich ist, wenn sie Menschen dazu drängt, ihr in speziellen Formen Ausdruck zu verleihen: singen, schreien, tanzen. Begeistert sind Fangemeinden im Sport, Anhängerschaften in der Politik, feiernde Menschen bei einem intensiven Gruppenerlebnis, Arbeitsteams, die mit riesigem Engagement auf die Umsetzung einer Idee hinarbeiten, Menschen, die ein großes Ziel endlich erreicht haben. Sie sind vom Geist nicht nur sanft berührt, sondern von ihm erfüllt.

Ihn vermitteln, den Geist, kann nur, wer ihn selber hat. Was beim Erklären gesagt wurde, dass es nur der kann, dem die Sache schon klar ist, gilt auch hier: Den Geist übertragen kann nur, wer ihn hat. Begeistern kann nur, wer selber begeistert ist. Wovon auch immer, von einer Idee, einem Wert, einer Vision, einer Hoffnung – wer selber nicht daran glaubt, wird den Glauben bei andern kaum erwecken können.

Doch was ist „Geist“ überhaupt? Warum muss ein Leader gerade ihn in andern erwecken können? Und wie macht man das? Den drei Fragen widmet sich dieses Kapitel.

### **Geist: die Welt in meiner Einbildungskraft**

Zur ersten: Das Wort hat im Deutschen wiederum ganz unterschiedliche Bedeutung. Mit Geist bezeichnet man einerseits eine Fähigkeit des Menschen, die man auch Verstand oder Bewusstsein nennen könnte. Mit Geist kann aber auch Scharfsinn, Esprit gemeint sein, etwa wenn man jemanden geistreich nennt. Geist kann auch Gesinnung bedeuten, eine innere Einstellung oder Haltung. In allen diesen Bedeutungen versteht man das Wort subjektiv in dem Sinn, dass mit ihm ein innerer Zustand eines einzelnen Individuums gemeint ist.

Objektiv hingegen wird Geist als Wesenheit begriffen, eine abstrakte Phänomen, das der Materie oder dem Körperlichen entgegengesetzt ist. Auch vom Geist in einer sozialen Organisation kann die Rede sein,

im Sinne einer Stimmung. Unternehmenskultur als der Geist, der im Unternehmen herrscht, oder der Geist, der ein Fußballteam befähigt. Oder aber viel konkreter: Geist als alkoholische Substanz oder Geist als Gespenst.

Das Sprachspiel „Menschen begeistern“ verbindet die subjektive und die objektive Bedeutung: Die Menschen sollen in eine bestimmte Stimmung versetzt, für etwas interessiert, mit Freude an etwas erfüllt werden. Und dann muss das Feuer, das entfacht werden soll, in ihrem Innern brennen. Die Metapher zeigt, dass es um Emotionen geht. Gefühle gehören zum Sprachspiel „begeistern“. Dabei schwingt die Kernbedeutung von Geist – etwas dem bloß Körperlichen Entgegen gesetztes – immer mit. Beim Begeistern steht nie bloß Physisches im Fokus, immer geht es um etwas, was übers Materielle hinausgeht: eine Idee, ein moralischer Wert, eine Hoffnung, ein Ziel, das noch nicht erreicht ist. Jemanden begeistern heißt ihn ansprechen auf einer spezifisch menschlichen Ebene, ihn in die Dimension hineinführen, die den Menschen einmalig macht und ihn über die bloß physische Natur emporhebt.

Diese Dimension beschreibt die Sprache mit ganz unterschiedlichen Wörtern: Vision, Ideal, Utopie. Vision heißt eigentlich Schau. Menschen können etwas sehen, was es in der Wirklichkeit gar nicht gibt, ein inneres Bild, eine Vorstellung von einem Zustand, der (noch) nicht existiert. Das Ideal ist der bloßen Realität entgegengestellt. Seit Platon bezeichnen Philosophen damit eine Wahrheit, die hinter der vordergründigen liegt, eine allgemeinere, begriffliche, prinzipielle. Das, was sich unter der trügerischen Oberfläche verbirgt. Utopie ist das griechische Wort für einen Un-Ort, ein Nirgendwo. Im Roman „Utopia“ des Philosophen Thomas Morus aus dem 16. Jahrhundert berichtet ein heimkehrender Reisender vom Besuch auf einer Insel mit einer perfekt organisierten und gerechten Gesellschaft, die mit der schlechten Realität in der Heimat aufs Schärfste kontrastiert. Seither bezeichnet Utopie eine Vorstellung, die schlechthin zu erstreben wäre, obgleich oder gerade weil sie noch nicht realisiert ist.

Die Wörter haben eine Gemeinsamkeit: Sie bezeichnen Vorstellungen, denen keine Wirklichkeit entspricht. Doch der Mensch kann sie sich ausmalen. Und das treibt ihn an, sie in die Realität umzusetzen.

Diese im Wortsinn fantastische Fähigkeit – Fantasie heißt Vorstellungskraft – macht dem Menschen überhaupt erst zum Menschen. Max Frisch formuliert: „Man ist nicht Realist, indem man keine Ideale hat.“ Und die Studenten von 1968 spräten an die Wände: „Soyez réalistes, demandez l'impossible“. Seid Realisten, verlangt das Unmögliche. Denn es *scheint* nur unmöglich. Wenn man genug Begeisterung dafür aufbringt, kann man es vielleicht in die Tat umsetzen.

### **Leader brauchen Utopien**

Man kann dergleichen leicht als Hirngespinste und Träumereien abtun. Aber dann verkennt man, welche ungeheure Kraft diese Dimension des Visionären in der Geschichte der Menschheit gespielt hat. Dann verkennt man die eigentlich menschliche Dimension.

Ein kurzer Blick in die Geschichte des utopischen Denkens verdeutlicht dies – und wird dann auch verständlich machen, warum es einen wesentlichen Bestandteil von Leadership darstellt. In der westlichen Welt sind wir zu Recht stolz auf die Errungenschaften von Rechtsstaat und Demokratie. Aber diese Vorstellungen waren Jahrtausende lang jenseits des Denkbaren: Menschen- und Bürgerrechte, Gleichheit der Individuen vor dem Gesetz, die Beteiligung der ganzen Bevölkerung an politischen Entscheidungen, Gewaltenteilung, all diese Prinzipien sind erst zu Beginn der frühen Neuzeit ins Bewusstsein gedrungen. In der Antike und im Mittelalter waren sie unvorstellbar. Und die Philosophen, die sie aufgebracht haben, wurden als Utopisten belächelt – und manchmal auch verbrannt.

Genauso wie bei den technischen Erfindungen. Das Rad: eine schräge Idee, Scheiben aus Baumstämmen herauszuschneiden und sie für eine Konstruktion zu verwenden, mit der man Menschen und Lasten transportieren konnte! Die Rechenmaschine: was für ein Witz, einer Maschine nicht nur physische Arbeit zu übertragen, sondern das Denken! Das Flugzeug: welche Verschrobenheit, ein Gerät mit künstlichen Flügeln zu bauen, mit dem Menschen fliegen können! Dass uns diese Dinge selbstverständlich erscheinen, liegt nur daran, dass wir uns nicht mehr vorstellen können, wir irrwitzig sie den Menschen vorkamen, als irgendwelche Spinner sie zum ersten Mal anregten.

Natürlich lassen sich auch Beispiele fürs utopische Denken in der Wirtschaft finden. Etwa Henry Fords Vision in einer Zeit um 1900, als

bloß ein paar reiche und exzentrische Spinner sich abmühten, Kutschen zu ersinnen, die von selbst, also ohne Pferde fuhren. Fords Idee: zu Tausenden Autos zu bauen, die sich alle Bürgerinnen und Bürger, also auch seine eigenen Mitarbeitenden leisten konnten. 1927 hatte er 15 Mio. Stück seines „Model T“ verkauft. All das war einst Idee, war utopisch, ein bestenfalls netter idealistischer Traum. Aber ohne das visionäre Denken würden wir heute noch in Höhlen hausen und uns mit Säbelzahntigern herumschlagen.

Die Menschen, die uns das beschert haben, die ganze Zivilisation, waren Leader. Sie haben weiter gedacht als die übrigen und sind ihnen vorangegangen. Sie hatten Utopien, Visionen, Ideale. Sie sind weiter in die geistige Dimension vorgedrungen als ihre Mitmenschen, aber sie haben diese inspiriert und mitgezogen. Die wenigsten konnten ihre Erfindungen und Entdeckungen auf eigene Faust umsetzen. Kolumbus brauchte drei Schiffe und 90 Mann, um nach Amerika zu gelangen. Diese Leader waren begeistert von ihrer Idee, und sie haben es geschafft, auch andere zu begeistern. Wollen Sie ein Leader sein? Dann braucht's dazu auch heute ein Stück Begeisterungsfähigkeit.

### „I have a Dream“

Damit zur dritten Frage: Wie macht man das, Menschen begeistern? Ein großer Leader der Geschichte macht es uns vor. Am 28. August 1963 hält Martin Luther King seine berühmte Rede „I have a Dream“. Noch immer herrscht in den USA eine strenge Rassentrennung, die Schwarzen werden diskriminiert und in weiten Teilen der USA als Menschen zweiter Klasse behandelt. Im Marsch auf Washington sind 250'000 Menschen zusammengeströmt und warten vor dem Lincoln-Memorial auf die Rede des Baptistenpastors und Anführers der Bürgerrechtsbewegung.

King beginnt mit der Erinnerung an Abraham Lincoln und stellt damit seine Vision in die US-amerikanische Geschichte:

Vor hundert Jahren unterzeichnete ein großer Amerikaner, in dessen symbolischem Schatten wir heute stehen, die Emanzipations-Deklaration. Diese bedeutende Erklärung kam als Leuchtfieber für Millionen von Negersklaven, die von den Flammen tödlicher Ungerechtigkeit versengt

worden waren. Sie kam wie ein freudiger Tagesanbruch nach der langen Nacht ihrer Gefangenschaft. Aber hundert Jahre später ist der Neger immer noch nicht frei.

Dann schildert King in ausschweifenden Worten, anschaulich und konkret, die erbärmliche Situation der Schwarzen in Amerika. Metaphorisch spitzt er sie zu: Vor zweihundert Jahren schon haben die Gründerväter der Nation allen ihren Bürgerinnen und Bürgern, auch den schwarzen, mit der Unabhängigkeitserklärung einen Scheck ausgestellt. Jetzt kommt er zurück mit dem Vermerk „ungedeckt“. Aber die Bank der Gerechtigkeit ist nicht bankrott. Wir sind zurückgekommen, um den Check einzulösen – jetzt! Jetzt ist die Zeit gekommen, jetzt lässt sich die Gerechtigkeit nicht länger aufschieben.

Allerdings, so beeilt sich King zu ergänzen, Gewalt kommt nicht infrage. Sein Publikum muss warten, von ihm zurückgeschickt in ihre Heimatstaaten ... Ernüchterung, vielleicht Hoffnungslosigkeit, der Tiefpunkt der Rede. Doch dann kommt die Wende. Mit einem Mal bringt King seine Vision, seinen Traum:

Heute sage ich euch, meine Freunde, trotz der Schwierigkeiten von heute und morgen habe ich immer noch einen Traum. Es ist ein Traum, der tief verwurzelt ist im amerikanischen Traum. Ich habe einen Traum, dass eines Tages diese Nation sich erheben wird und dem tatsächlichen Sinn ihres Bekenntnisses gerecht wird: „Wir halten diese Wahrheit für einleuchtend: dass alle Menschen gleich erschaffen sind.“

Ich habe einen Traum, dass eines Tages auf den roten Hügeln von Georgia die Söhne früherer Sklaven und die Söhne früherer Sklavenhalter miteinander am Tisch der Brüderlichkeit sitzen können. Ich habe einen Traum, dass eines Tages sogar der Staat Mississippi, ein Staat, der schmachtet in der Hitze der Ungerechtigkeit, der schmachtet in der Hitze der Unterdrückung, sich selbst in eine Oase von Freiheit und Gerechtigkeit verwandelt. Ich habe einen Traum, dass meine vier kleinen Kinder eines Tages in einer Nation leben werden, in der man sie nicht nach ihrer Hautfarbe beurteilen wird, sondern nach ihrem Charakter. Ich habe einen Traum heute!

In allen Farben und Nuancen entfaltet King seinen Traum: das Bild der Familie, in der alle Kinder in Brüderlichkeit miteinander verbunden sind. Und plötzlich gewinnt die Vision religiöse Züge: Wie die Kinder gleich vor den Eltern sind, gleich von ihnen geliebt werden, so sollen alle Menschen vor Gott und vor dem Gesetz gleich sein, vereint in Brüderlichkeit und Freundschaft. Anklänge an die Bibel und bekannte Negrospirituals verschmelzen und alle Worte und Metaphern und Zitate münden in das eine große Bild der in Liebe vereinten menschlichen Familie:

Wenn wir die Freiheit erschallen lassen, wenn wir sie erschallen lassen in jedem Dorf und jedem Weiler, in jedem Staat und jeder Stadt, dann werden wir den Tag beschleunigen können, an dem alle Kinder Gottes – schwarze und weiße Menschen, Juden und Heiden, Protestanten und Katholiken – sich die Hände reichen und die Worte des alten Negro-Spirituals singen können: „Endlich frei! Endlich frei! Großer, allmächtiger Gott, endlich sind wir frei!“

Selbst in der Übersetzung, hier bloß schriftlich und auszugsweise präsentiert, ist noch spürbar, was das Original-Tondokument auf mitreißende Weise demonstriert: Kings Rede versetzt die Viertelmillion Zuhörerinnen und Zuhörer immer mehr in eine Begeisterung, die uns auch ein gutes halbes Jahrhundert später noch überwältigen kann.

### **Wie man Menschen begeistert**

Wie macht er das? Die wichtigsten rhetorischen Strategien des Begeisterns lassen sich in der Rede mustergültig ablesen:

1. King *holt die Menschen ab bei dem, was sie bewegt*: bei ihren Erfahrungen der erlittenen Unterdrückung, Kränkung, Benachteiligung, Missachtung. Sie erkennen ihre Erlebnisse wieder, fühlen sich verstanden und unterstützt.
2. Er *stellt seine Vision und damit sein Anliegen in die Tradition* der US-amerikanischen Geschichte. Er setzt nur fort, was die großen Amerikaner schon von jeher gewollt haben, die Gründerväter und Abraham Lincoln. Damit integriert er die Zuhörenden, macht sie

zum Teil einer gewaltigen historischen Bewegung und legitimiert ihre Forderung.

3. Er *verdichtet* seine Vision in einem Slogan, „I have a Dream“. Und dieser verweist zugleich auf ein außerordentlich starkes Bild, das der menschlichen Familie. Beide wirken so stark, dass kein Zuhörer sie je wieder vergessen wird.
4. Die Vision wird aber nicht nur genannt, sie wird *entfaltet*, in aller Breite und Anschaulichkeit. So vermeidet King, in wolfig-nichtssagende Phrasen zu verfallen.
5. Aber nicht nur die Vision wird entfaltet, sondern *auch die Realität*. King schildert die Diskriminierung der Schwarzen derart drastisch, dass sich der Vorwurf, er sei ein blauäugiger Idealist, von selbst erledigt.
6. Je länger die Rede dauert, umso intensiver spricht King die *Emotionen der Zuhörer* an: die Erinnerung ans eigene Leiden, die Empathie mit den Leidensgenossen, die Empörung über das Unrecht, das Solidaritätsempfinden mit den andern Geplagten und – gegen den Schluss – auch die Hoffnung und Sehnsucht, die in den religiösen Anspielungen geweckt werden.

Das Wichtigste aber – und das geht über alle Techniken und Strategien hinaus – ist seine Authentizität, die vielleicht im Text nicht so durchscheint wie im Tondokument. King redet sich selbst in eine Begeisterung hinein, die sein Publikum ansteckt. Wie gesagt, begeistern kann nur, wer selber begeistert ist.

Bei alledem, das haben Sie gemerkt, spielt natürlich die Sprache eine überragende Rolle. Zu ihr hat King, der Prediger und Bibelleser, natürlich eine besondere Affinität. Und er setzt ihre Mittel mit großer Kunst ein. Der Text strotzt vor rhetorischen Figuren: Reihung und Variation wiederholter Wörter, Anaphern (Sätze mit gleichen Anfängen), Parallelismen (gleich konstruierte Sätze), Antithesen (Gegensätze), Zitate. King vereinfacht die Sprache und spitzt zu, indem er dichte und pointierte Sätze baut. Er zeigt sein Gespür für Dramaturgie, indem er die Lage immer hoffnungsloser darstellt, um dann seinen Traum umso wirkungsvoller beginnen, immer stärker zu emotionalisieren und schließlich in einer religiösen Vision gipfeln zu lassen. Die Rede enthält

einen Reichtum an Assoziationen und Anspielungen an Geschichte und Bibel. Vor allem aber besitzt King die außerordentliche Fähigkeit, in sprachlichen Bildern zu reden. Allein in den wenigen zitierten Zeilen kommen zehn sprachliche Bilder und Metaphern vor: der „symbolische Schatten“, „Leuchtfeuer für Millionen“, „Flammen tödlicher Ungerechtigkeit“, „Tagesanbruch nach der langen Nacht in Gefangenschaft“, die Nation wird „sich erheben“, „miteinander am Tisch der Brüderlichkeit sitzen“, „schmachtet in der Hitze der Ungerechtigkeit, der Unterdrückung“, „Oase von Freiheit und Gerechtigkeit“, die „Freiheit erschallen lassen“, „sich die Hände reichen“.

Und Sie? Vermutlich haben Sie als Leader nicht unbedingt eine historische Vision zu bieten. Das ist auch nicht nötig. Nicht jeder heißt Martin Luther King und wurde an eine Wegkreuzung der Geschichte gestellt. Aber auch Ihre Führerschaft gewinnt die Legitimation daraus, dass Sie werben müssen für Ideen, Werte oder Handlungen. Und dafür ist die Fähigkeit, Menschen zu begeistern, unabdingbar. Auch Ihre Leadership verdankt sich dieser Fähigkeit.

## Literatur

King, Martin Luther. 1963. *I Have A Dream*. Rede vor dem Lincoln Memorial in Washington D.C. <https://www.americanrhetoric.com/speeches/mlkihaveadream.htm>. Zugegriffen: 4. Jan. 2019.



# 8

## Sich zeigen

Leader sind keine Götter. Nicht einmal Helden müssen sie sein. Leader sind Menschen. Das eben verschafft ihnen bei denjenigen, die ihnen nachfolgen, überhaupt erst die Anerkennung als Führer. Sie sind ihresgleichen, Menschen mit Stärken und Schwächen, mit Wünschen und Zielen, mit Ängsten – aber auch mit dem Mut, diesen Ängsten etwas entgegenzusetzen, was stärker ist als diese: Entschlossenheit, Willenskraft, Verantwortung.

Leader sind auch keine Roboter. Selbst wenn es in absehbarer Zeit gelänge, Androiden zu entwickeln und so zu programmieren, dass sie den Menschen in allen Situationen zweckdienliche Anleitungen geben, niemand würde sie statt Führungskräften wollen. Leader müssen Menschen sein. Nur Menschen können Menschen vorangehen, sie überzeugen, gewinnen, führen.

Das unterstreicht: Die Person eines Leaders bildet den Kern seiner Führungslegitimation. Darum muss sich diese Person auch zeigen. Bei Martin Luther King wird sie sichtbar: in seinem Traum. Ein Ziel kann vollkommen objektiv formuliert werden. Ein Traum hingegen, auch im metaphorischen Sinn, ist unausweichlich subjektiv, gebunden an den Menschen, der ihn hat. Bei King gebunden an seine Nationalität und

deren Geschichte, an seine eigene Hautfarbe, an seinen Beruf als Prediger, an seine Familiensituation als Vater von vier Kindern, an seine ganze Biografie.

Weil der Führungsanspruch in der Person wurzelt, müssen Leader sich zeigen: ein neues Sprachspiel. Wie funktioniert die Grammatik des Worts? Das Verb „zeigen“ kann man im transitiven Sinn verwenden: Jemand zeigt jemandem etwas. Oder auch unpersönlich und reflexiv: Am Himmel zeigen sich Wolken. Es zeigt sich, dass der Entscheid richtig war. – Beides meine ich nicht, sondern ich verstehe es reflexiv und zugleich persönlich: Jemand zeigt sich. Und hier nicht einfach im Sinne physischer Präsenz: Er sollte sich mehr im Büro zeigen. Sondern mit der Ergänzung: als Mensch. Leader müssen sich zeigen: ihre Persönlichkeit.

Was meinen Sie: Hat das der CEO eines Beratungsunternehmens getan? Seine Mitarbeiterin wird von ihrer Freundin gefragt: „Und, wie ist er denn, dein neuer Chef? Jetzt arbeitest du ein halbes Jahr in der Firma, und du hast mir noch kaum etwas von ihm erzählt.“ „Eigentlich gut“, antwortet sie, „etwas streng, aber fair.“ Und dann, nachdenkend, etwas zögerlich: Kompetent wirke er, habe eine klare Linie und verlange viel von den Mitarbeitenden. Allerdings auch von sich selber, der Maßstab seiner Anforderungen an andere und an sich selbst sei hoch. Trotzdem empfinde sie ihn nicht als autoritär. Mit ihm zu diskutieren, sei freilich nicht leicht. „Er ist stets total von dem überzeugt, was er sagt oder tut. Wenn ich einen Einwand vorbringe, eine andere Lösung vorschlage, hat er immer ein Gegenargument, um mir den Wind aus den Segeln zu nehmen. Dann gebe ich auf. Er hat einfach immer Recht. Und reden kann er, sehr gut sogar.“ Trotzdem spüre sie manchmal auch eine weiche Seite, er höre zu, sei höflich, verstehe eigentlich viel. So ganz werde sie nicht schlau aus ihm. Seine Kinder würden ihm anscheinend viel bedeuten. Aber sie glaube, er sei geschieden. „Eigentlich“, fasst sie zusammen, „kenne ich ihn gar nicht so genau.“

### **Führungsbiografie und Führungskonzeption**

Mein Kollege Paul Truttmann hat vorgeschlagen, in unseren gemeinsamen Führungsseminaren die Teilnehmenden die eigene Führungsbiografie schreiben zu lassen (Egger und Truttmann 4/2018), eine Idee, die ursprünglich von Martin Riesen stammt. Wir legen ihnen

dann eine Reihe von Fragen vor: Wer hat mich geführt, von Kindesbeinen an bis heute? Mutter, Vater? Dann Lehrpersonen, Leiterinnen im Verein, Lehrmeister, erste Chefs, Vorgesetzte bis zum heutigen Zeitpunkt. Wie haben diese Menschen geführt? Welche haben mich geprägt, als Vorbilder oder als abschreckende Beispiele? Und wie verhalte ich mich selber in Gruppen, als Kind, im Verein, in der SchulkLASSE, im Team? Neige ich dazu, selber Führung zu übernehmen, oder eher, mich in die zweite Reihe zurückzuziehen? Welche Werte, Normen, Muster, Leitlinien zeigen sich? Und was alles hat das mit meinem heutigen Führungsverständnis zu tun, mit meinem Führungsstil?

Die Seminarteilnehmer, Managerinnen und Manager, tragen entlang eines umfangreichen Fragenkatalogs das Material zusammen. Zu diesem Thema weiß jeder und jede mehr als genug. Dann werden sie gebeten, die roten Fäden in diesem Material zu suchen, die Muster, das Gemeinsame, das Prägende. Und schließlich sollen sie die Geschichte ausformulieren. Es gilt dabei, eine Sprache zu finden, die der eigenen Führungsbiografie eine Gestalt verleiht – und dabei oft auch dem ganzen eigenen Leben.

Die Aufgabe ist anspruchsvoll, aber ungeheuer produktiv und fruchtbar. Vielen fällt es wie Schuppen von den Augen. Erst jetzt verstehen sie wirklich, warum sie so führen, wie sie es tun. Meist ist der Zusammenhang zwischen Führungsbiografie und eigenem Führungsverständnis mit Händen zu greifen. Und für viele ist es das erste Mal, dass sie darüber nachdenken.

Der folgende Text eines 48-jährigen Seminarteilnehmers, autorisiert und anonymisiert, veranschaulicht, wie eine Führungsbiografie aussehen kann:

Ich bin als mittleres von drei Kindern und als einziger Sohn in einer kleinbürgerlichen Familie aufgewachsen. Mein Vater war Schreiner und hat den Familienbetrieb geführt, unterstützt von seiner Frau, die zwar gerne Mutter und Hausfrau war, aber auch Aufgaben in der Firma wahrnahm: das Telefon bedienen, gelegentlich in der Werkstatt aushelfen.

Ganz sicher hat mein Vater als erste und starke Führungspersönlichkeit nachhaltig auf mich gewirkt. Müsste ich seinen „Führungsstil“ charakterisieren, dann am ehesten als streng, wenn auch durchaus nicht lieblos,

aber doch klar, bestimmt, keinen Zweifel daran zulassend, dass er das Richtige weiß und das Richtige will und dass sich die Menschen um ihn herum dem zu fügen hatten. Als Unternehmer war er mutig, ist seinen Weg gegangen, ohne zu zeigen, dass er auch Unsicherheiten und Zweifel kannte. Aber angemerkt habe ich ihm dies selten, wohl erst, als ich selber erwachsen war.

Die Mutter bildete das Gegengewicht: liebevoll, warmherzig und spontan. Das hat mich im strengen Umfeld des Vaters angesprochen, berührt. In meiner Pubertät habe ich um sie geworben, wollte sie auf meine Seite ziehen, hinein in die neue, geistige Welt, die ich am Gymnasium kennen lernte, etwa indem ich ihr romantische Klaviermusik von Schumann und Chopin ab Platte vorspielte, darum werbend, dass sie empfinden solle, was ich empfand – mit wenig Erfolg: Die Welt blieb ihr verschlossen und ich einsam.

Am nachhaltigsten haben mich am Gymnasium mein Mathe- und mein Deutschlehrer geprägt. Der Erste hat meine Studienwahl maßgeblich beeinflusst, auch wenn meine Affinität zu Sprache und Literatur bis heute bestehen blieb, und beide bewunderte ich als unerreichbare Vorbilder. Der Mathematiker vertrat hier eher die männliche Seite, die meines Vaters, die rationale, strenge, der Deutschlehrer die gemütvolle, emotionale, weiche, die meiner Mutter. Die vollkommen andere, die geistige Welt gab mir die Basis, mich gegen die meines Vaters abzugrenzen, die handwerklich-bürgerliche.

Wir haben, als ich 16, 17 Jahre alt war, gestritten, regelmäßige Wortgefechte geführt über alles, worin wir nicht einig waren: Politik, Werte, Lebensvorstellungen. Diese Auseinandersetzungen waren für mich entscheidend. Sie brachten mich ihm auf Augenhöhe. Dass er sich auf den Kampf mit mir einließ, ermöglichte es uns, dass wir uns in den letzten 10, 15 Jahren seines Lebens als Freunde begegnen konnten.

Nach dem Studium trat ich als Mathematiker in ein Finanzdienstleistungsunternehmen ein und übernahm bald auch Führungsaufgaben. Hier gab es wenige Vorgesetzte, die mich als Leader wirklich beeinflussten. Mit einer Ausnahme: R. P. Er war mir ein Vorbild mit seinem Mut, seiner Souveränität, mit der Selbstverständlichkeit, mit der er im Unternehmen unverblümt auftrat und mit der er auch aus ihm hinaus in die Selbständigkeit schritt, erhobenen Hauptes und keinen Zweifel daran lassend, dass er gut sei und die Welt ihm dies auch in Form von Anerkennung und Erfolg bestätigen würde. In seinem Schlepptrajekt wagte

ich es, die Firma, in der ich mit 40 erreicht hatte, was ich erreichen konnte, zu verlassen, mich selbständig zu machen und ein eigenes Beratungsunternehmen aufzubauen.

Die Chronologie verlassend, folge ich den Stichworten der Aufgabenstellung. Die Grundwerte meiner Herkunft liegen auf der Hand: Fleiß, Arbeitsamkeit, Gradlinigkeit, Sorgfalt. Sie wurden in meiner beruflichen Sozialisation durchaus bestätigt, wenn auch auf ganz anderem Feld: An sie habe ich mich auch gehalten in meinem Studium und meiner Tätigkeit als Finanzdienstleister. Mehr von der Seite meiner Mutter hat mich aber eine andere Grundhaltung geprägt: die Anpassung. Was denken die andern, die Nachbarn, das Dorf? Ein ständiges Schielen darauf, ob das, was ich denke, will und tue, bei andern auf Missbilligung stoßen könnte. Das heißt: Richte dich an den Normen aus, falle nicht auf, sei bescheiden, streck den Kopf nicht zu hoch in den Himmel, Schuster, bleib bei deinen Leisten. Dies, gepaart mit meiner Empfindlichkeit, hat mich gebremst, mich auf Konventionalität zurückgestutzt, bis ich mit der Zeit Menschen fand, die mir mehr zutrauten.

Mein Weg führte also von der handwerklichen KMU-Welt in eine vollkommen andere: die intellektuelle, ohne dass ich dabei meine Grundwerte aufgegeben hätte. Im Gegenteil, Fleiß trieb meine berufliche Laufbahn voran, Genauigkeit sicherte mir Qualität, Gradlinigkeit verschaffte mir Vertrauen.

Auf meinem Weg spielte zunächst die Institution eine entscheidende Rolle. In ihr habe ich Erfolg gehabt: schon in der Grundschule ein Musterschüler (deswegen von meiner Familie fälschlicherweise für ein Wunderkind gehalten), im Gymnasium desgleichen, ausgezeichnete Maturaprüfung, dann fleißiger, zielstrebiger Student, mit 25 Jahren guter Job, mit 28 Teamleiter und mit 35 GL-Mitglied, alles ohne Brüche, ohne Zäsur.

Geführt habe ich durchaus. Ich habe zwar überall mitgeredet, mitgestaltet, mitgewirkt, und keineswegs ohne Einfluss, aber nie wirklich an der Spitze, im Wind draußen, sondern immer im Windschatten der Firma. Ich war stets Kopilot, auch wenn ich dem Captain gelegentlich das Steuer aus der Hand nahm. Zufall wird das wohl kaum sein, vielmehr meine Strategie, jedenfalls solange mein Mut noch kleiner war als heute. Dieses Muster wollte ich in der Mitte meines Lebens transzendieren, darin sah ich meine Zukunftschance. Und begonnen habe ich schon:

indem ich meine eigene Firma gegründet und bereits ein Stück weit aufgebaut habe.

Krisen habe ich eigentlich nur im privaten Bereich erleben müssen, die heftigste war meine Scheidung. Und ausgelöst wurden sie von Menschen, denen ich vertraute und von denen ich dann enttäuscht wurde. Sie haben mich an meine Grenzen gebracht, auch wenn ich ihnen nicht die Verantwortung dafür in die Schuhe schieben will. Ausgewirkt hat sich das trotzdem in meinem Menschenbild: Mit jedem Mal erlitt meine Gutgläubigkeit einen weiteren Stoß, wurde ich realistischer, was meine Hoffnung auf die Menschen angeht. Wenn das für meine Führungs konzeption eine Folge haben soll, dann heißt es: mir die Menschen, auf die ich mich einlassen will, genauer anzusehen, früher ihre Schwächen lesen und mein Verhalten anpassen. Und es heißt auch, weniger gegen die Menschen durchstieren wollen, mit Kleists „Gefühl für die gebrechliche Einrichtung der Welt“ vertrauter zu werden.

Führung habe ich übrigens nicht nur im Beruf übernommen, sondern auch im Privaten: nach dem Tod meines Vaters in meiner Herkunfts familie, als Berater, Projektleiter und als Verwaltungsrat, als Vater meiner Kinder, die ich zum Glück trotz der Scheidung nicht verloren habe. Freilich haben diese Führungsaufgaben sich mehr und mehr diversifiziert und sich zum Teil auch vom institutionellen Rahmen weg bewegt. Und Inzwischen führe ich auch weniger aus der Kopilotenposition und mehr aus der des Captains.

Dass es mich zur Führungsrolle drängt, zeigt auch mein Verhalten in Gruppen: Wo Führung institutionell einem andern obliegt, neige ich schnell dazu, Angriffe aus der zweiten Reihe zu führen, den Leader zu hinterfragen, andere Wege vorzuschlagen, zu kritisieren, Grundsatzfragen zu stellen, kurz, meine Missbilligung zu äußern – und damit zu zeigen: Ich würde anders führen. Wo die Institution keine Führung vorgibt, liegt sie meist nach kurzer Zeit in meiner Hand. Ich will führen.

Darum schält sich beim Schreiben dieser Führungsbiografie eine Führungsmetapher heraus, oder besser der Übergang zu einer neuen: vom Kopiloten zum Piloten. Tatsächlich habe ich schon begonnen, sie zu leben. Das heißt also: hinaus in den Wind. Dass meine Metapher der Aviatik entstammt, deutet aber auch darauf hin, dass ich aufpassen muss, nicht abzuheben, über die Wolken hinaus: Da hinten sitzen Menschen in der Kabine, die gewonnen werden müssen, mit mir den Flug anzutreten. Und sie wollen ankommen.

Das Gespräch der beiden Freundinnen und die Führungsbiografie stellen dasselbe dar: die Führungskonzeption dieses Vorgesetzten. Aber welcher Unterschied! Und zwar nicht nur, was die unterschiedliche Länge und Ausführlichkeit angeht. Die Mitarbeiterin formuliert eine Außensicht, die Führungsbiografie die Innensicht des Vorgesetzten. Die Erstere beschränkt sich fast nur auf das äußerlich beobachtbare Verhalten, die Zweite erzählt eine ganze Lebensgeschichte – und liefert damit die Begründung für dieses Verhalten. Dieses erscheint jetzt nicht mehr bloß als situatives Reagieren, sondern als bewusstes Handeln nach einer Konzeption, einer Vorstellung davon, was Führen heißt. Sie ist das Resultat einer 48-jährigen Erfahrung mit Führung, als Geführter wie als Führender. Und schließlich liefert die Führungsbiografie auch etwas, das in der Wahrnehmung der Mitarbeiterin völlig fehlt: Wir realisieren, was dieser Leader über seine eigene Führung weiß und was nicht, ob er seine Stärken und Schwächen kennt, ob er sich der Wirkung seiner Person auf andere bewusst ist oder nicht.

Natürlich gibt es immer eine Differenz zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung. In der Führung aber ist sie besonders groß, weil Führung dazu tendiert, eine Distanz zwischen Vorgesetztem und Geführten aufzubauen – es sei denn, dass der Leader bestrebt ist, sie zu verringern. Und genau das ist seine Aufgabe: Er sollte sich zeigen, als Mensch wahrgenommen werden können, lesbar sein. Denn, wie gesagt, nur als Mensch kann er überzeugen. Ein Leader ist mehr als ein diffuses Wesen, das in einem abgelegenen Büro sitzt und gelegentlich Befehle, Aufgaben und Qualifikationen verteilt. Darum bauen Leader den Gap ab, der sich unvermeidlich auftut zwischen ihrem Führungshandeln und den Erfahrungen, die es leiten. Leader zeigen sich: als Menschen.

Um ein Missverständnis auszuschließen: Natürlich schlage ich nicht vor, dass Vorgesetzte den Mitarbeitenden ihre Führungsbiografie erzählen, Fotokopien davon verteilen oder sie auf PowerPoint präsentieren. Eine eher lächerliche Vorstellung. Aber auseinandersetzen sollten sie sich damit. Denn dies macht ihnen bewusster, wie sie führen und warum sie so führen. Es vertieft und untermauert ihre eigene Führungskonzeption. Und es legt die Basis dafür, dass sie sich zeigen können, sich selbst und ihre Führungsvorstellung – und wie die beiden miteinander verbunden sind.

## Als Mensch sichtbar werden: in Geschichten

Im Kapitel „Anderen etwas erklären“ habe ich von Leadern die Fähigkeit gefordert, Sachverhalte zu erklären. Das aber reicht nicht. Leader müssen nicht bloß diese verständlich machen, sondern auch ihr eigenes Handeln. Der Philosoph Hans-Georg Gadamer hat gezeigt, dass es zwei vollkommen verschiedene Weisen des Verstehens gibt (Gadamer 1990). Die Naturwissenschaften versuchen vorgegebene Sachverhalte zu erklären, möglichst so, wie diese sind: objektiv. Im Feld des menschlichen Handelns und Herstellens gelten ganz andere Prinzipien. Sozial- und Kulturprodukte sind zwangsläufig immer subjektiv: hervorgebracht von Menschen. Sie lassen sich nicht verstehen, indem man objektive Messmethoden anwendet. Hinter ihnen steckt immer ein Ich. Seine Handlungen, Produkte und Lebensäußerungen kann ein anderer nur in dem Maß verstehen, wie er sich in dieses Ich hineinversetzen kann.

Einem Goethe-Gedicht gerecht werden, indem man seine Silben zählt – ohne nachzuvollziehen, welche subjektive Erfahrung sich darin ausspricht? Die ägyptischen Pyramiden begreifen, indem man ihr Volumen berechnet – ohne den Jenseitsglauben des Pharaonenvolkes zu kennen? Die amerikanische Unabhängigkeitserklärung verstehen, indem man im Textverarbeitungsprogramm die Zeichenzahl bestimmt – ohne von der Geschichte der transatlantischen Kolonien Englands und den Ideen der Aufklärungsphilosophen eine Ahnung zu haben? – Überall, wo nicht leblose Tatsachen begriffen werden sollen, sondern Worte, Werke und Taten von Menschen, überall da muss man sich auf die Subjektivität dieser Menschen einlassen. Sonst versteht man gar nichts.

Darum müssen Leader nicht nur Sachverhalte erklären, sondern auch sich selber zeigen. Je mehr sie das tun, umso eher werden sie überzeugen und die Menschen auch für ihre Ziele gewinnen.

Und wiederum zeigt sich die überragende Bedeutung der Sprache. Blicken Sie noch einmal in die Führungsbiografie. Damit ein Mensch sie in dieser Klarheit und Differenziertheit formulieren kann, braucht er eine entsprechende Sprache: präzis, um die Einzelheiten genau zu treffen; geschmeidig, um die Erzählung fließen zu lassen; differenziert, um die Nuancen zu treffen; bildkräftig, um anschaulich zu bleiben; pointiert, um aufs Wesentliche zuzuspitzen. In dieser Sprache wird sich der Leader auch denen zeigen, die er führt.

Noch einmal zurück zum Sprachspiel „sich zeigen“. Ist es überhaupt eines? Oder eher eine Kombination von Sprachspielen? Das ist eine akademische Frage. Man kann es als ein Sprachspiel sehen und dann die Strategien, Techniken darstellen, mit denen es gespielt wird. Oder man kann es für ein Potpourri von Sprachspielen halten und diese selber erläutern.

Das wichtigste von ihnen jedenfalls heißt: eine Geschichte erzählen. Menschen lieben Geschichten, überall und in jeder Form: Anekdoten im Alltagsgeplauder, Storys in den Medien, Filme in Kino und Internet, Romane und Erzählungen in der Literatur. Das Wort Geschichte umfasst eine ganze Familie von Bedeutungen bzw. Verwendungen. Die drei wichtigsten: Erstens Geschichte als Ablauf eines Geschehens, als Ereignis oder Abfolge von Ereignissen, wie sie überall vorkommen. Zweitens: Geschichte als Wissenschaft, die nachzeichnet, welchen Gang die Menschheit oder ein Teil davon genommen hat. Und drittens Geschichte im literarischen Sinn, als erfundenes Handlungsgerüst bestimmter literarischer Gattungen wie etwa Roman oder Novelle. Ich rede hier ausschließlich im ersten Sinn von Geschichten, meine also alltägliche Sprachhandlungen, auch wenn diese Verwendung nicht leicht gegen die dritte abzugrenzen ist.

Warum mögen, ja brauchen Menschen Geschichten? Das Leben ist selbst eine Geschichte: eine lange Abfolge von Ereignissen, von Erfahrungen, die ich gemacht habe. Erst wenn die Abfolge erzählbar ist, bekommt sie einen Sinn. Indem ich sie erzähle, verleihe ich ihr einen Sinn. Ich bin, was ich bin, weil ich so geworden bin. Meine Identität ist das Resultat meiner Geschichte. Das gilt nicht nur für einzelne Individuen, sondern auch für alle sozialen Gruppen, für Nationen, für die ganze Menschheit. Die Geschichte erklärt, begründet, rechtfertigt die Gegenwart.

Darum sind Geschichten die beste Möglichkeit, sich seiner eigenen Identität bewusst zu werden, seinem Leben einen Sinn abzugewinnen, sich seiner selbst zu versichern. Und zugleich: sich zu zeigen. Egal, ob die Erzählerin sich auf einen Ausschnitt bezieht – den beruflichen Werdegang, die private Geschichte, den Weg zu einem Hobby – oder ob sie nur eine einzelne Anekdote berichtet oder ob sie ihr ganzes Leben niederschreibt: Sie gibt dadurch sich selber zu erkennen, zeigt sich.

## Wie sich Leader zeigen können

Die Führungsbiografie des 48-Jährigen erklärt, warum er heute so führt. Er zeigt sich seinen Mitarbeitenden, indem er dann und wann einen kleinen Ausschnitt daraus erzählt, eine Erinnerung, eine Episode, eine Erfahrung, die ihn beeindruckt hat, eine Anekdote, die ihm zugestoßen ist, ein Erlebnis, das er kürzlich hatte. Es braucht nicht viel. Es reicht, dass er gelegentlich etwas Persönliches mitteilt und das Sprachspiel „eine Geschichte erzählen“ spielt. So liefert der Leader Mosaiksteine, die sich mit der Zeit zu einem Bild von ihm als Menschen zusammensetzen. Nebenbei bemerkt: Geschichten, die wir erzählen, müssen nicht immer von uns selbst handeln. Dass ich von einem andern Menschen erzähle, sagt auch etwas über mich aus. Ich habe die Geschichte ja ausgewählt und in einem bestimmten Kontext erzählt.

Ein anderes Sprachspiel, das den Leader als Menschen zeigt, heißt „Gemeinsamkeiten benennen“. Der Mitarbeiter bekennt, dass es ihm schwerfällt, eine bestimmte Aufgabe auszuführen. Wenn seine Vorgesetzte einräumt, die Schwierigkeit zu kennen, wenn sie konkret erwähnt, sich in dieser oder jener Situation ähnlich gefühlt zu haben, schafft das eine Gemeinsamkeit: Der Mitarbeiter hört ein Echo, fühlt sich verstanden und sieht gleichzeitig, dass auch die Chefin nicht unfehlbar ist, ein Mensch, der mit der gleichen Schwierigkeit zu kämpfen hat. Auch so zeigt sie sich als Mensch.

Manche Vorgesetzte klammern sich noch immer an diese Unfehlbarkeit, oder vielmehr an die Fiktion, unfehlbar zu sein. Das Sprachspiel „einen Fehler einräumen“ oder „eine Schwäche zugeben“ kennt jeder, auch wenn die meisten Menschen es nur ungern spielen. Dabei zeigt Größe, wer es tut. „Da habe ich einen Fehler gemacht“, „das ist eine Schwäche von mir“, „das habe ich zu wenig bedacht“: Sätze, die einen Leader menschlicher machen, nicht schwächer. Auch eine Möglichkeit, sich zu zeigen.

Leader sollten die eigenen Schwächen zeigen, die Stärken sollten sie wirken lassen. In der Führungsbiografie dieses Kapitels kommt zum Beispiel zum Vorschein, wie klar ihr Autor denkt und wie präzis er diese Gedanken in der Sprache zum Ausdruck bringen kann. Kein Wunder, dass die Mitarbeiterin sich in Gesprächen mit ihm manchmal

ohnmächtig fühlt. Sie sollte ihm dies allerdings nicht anlasten. Er denkt eben klar, formuliert pointiert und verfügt darum über starke Argumente. Freilich hat diese Stärke eine Kehrseite, eben die, andere Menschen manchmal verzweifeln zu lassen. Beides, die Stärke und die Schwäche, und ihren psychologischen Zusammenhang, kann er freilich nur begreifen, wenn er nicht nur die Schwäche zugeben, sondern auch zur Stärke stehen kann. Ob er sich dessen bewusst ist, macht die Führungsbiografie nicht ganz klar, ihre letzten Sätze lassen es vermuten.

Fazit: Es gibt eine ganze Reihe von verwandten Sprachspielen, mit denen Leader sich zeigen können, eine ganze Reihe von Techniken, um als Mensch fassbar zu werden und Kontur zu gewinnen.

Gut möglich allerdings, dass Sie schon während des ganzen Kapitels einen Einwand auf der Zunge hatten: Leader sollten doch keine Selbstdarsteller sein. Ihre Aufgabe ist es nicht, sich zu präsentieren, sondern die Menschen in der Sache zu führen. Der Einwand ist berechtigt. Narzissten in Führungspositionen gibt es genug. Sie brauchen wir nicht. Wenn ich trotzdem dafür plädiere, Leader sollten sich als Menschen zeigen, meine ich natürlich nicht: unentwegt. Es ist eine Frage des Maßes. Selbstverständlich soll ihr Augenmerk in erster Linie der Sache und den Menschen gelten, die sie führen. Aber sie sollten dabei nicht vergessen, sich auch selber zu zeigen, immer einmal wieder, sparsam, aber gezielt, um daraus Glaubwürdigkeit zu gewinnen.

Vielleicht sind Sie skeptisch dagegen, dass Vorgesetzte Persönliches preisgeben. Machen sie sich damit nicht angreifbar? Nutzen das die Menschen nicht aus? Natürlich ist das so. Sich öffnen bedeutet ein Risiko. Es kann immer Situationen geben, in denen Menschen das missbrauchen. Die Frage ist dann, wie souverän der Leader darauf reagiert. Traut er sich zu, dann schon eine Antwort bereit zu haben? Oder fürchtet er sich zum Vornherein, damit nicht umgehen zu können? Sie sehen, das ist auch eine Frage des Mutes. Mut ist überhaupt die Kardinaltugend der Menschenführung. Das habe ich in meinem letzten Buch dargestellt (Egger 2007) und muss es darum nicht wiederholen.

## Literatur

- Egger, Richard. 2007. *Mut. Kardinaltugend der Menschenführung*. Zürich: Orell Füssli.
- Egger, Richard, und Paul A. Truttmann. Zu seinen Stärken stehen – die Königsdisziplin der persönlichen Veränderung. *Clinicum* 2018 (4): 53–54.
- Gadamer, Hans-Georg. 1990. *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. Tübingen: Mohr.



# 9

## Im Gespräch überzeugen

Wer andere Menschen führt, steht nicht nur vor ihnen und hält ihnen eine Rede. Er tauscht sich auch im Gespräch mit ihnen aus. Hier geht das Wort hin und her statt nur in eine Richtung. Auch da muss die führende Person erklären und begeistern. Noch mehr aber muss sie überzeugen, und zwar im Wechsel von Rede und Gegenrede. Die Regeln der dialogischen Kommunikation unterscheiden sich erheblich von denen des Monologs: Hier müssen Leader auf Fragen und Einwände reagieren, zusätzliche Gedanken integrieren und dazu häufig die Linie der eigenen Gedankenführung verlassen. Das verlangt andere Fähigkeiten als eine Rede oder ein Referat.

Denken Sie an eine Vorgesetzte, die eine Sitzung leitet und dabei die Teilnehmenden zu einem Ziel führen soll. Oder an einen Berater, der für und mit seiner Kundin den besten Weg finden muss. Denken Sie an einen Dozenten, der das Verständnis der Lernenden im Dialog mit ihnen entwickeln will. Oder an eine Politikerin, die sich an Podiumsgesprächen und Wahlveranstaltungen nicht nur mit den politischen Gegnern, sondern vielleicht auch mit Voten aus dem Publikum auseinandersetzen muss. Überall da lautet das wichtigste Ziel: die andern Menschen überzeugen.

Aus eigener Erfahrung wissen Sie aber auch, dass dies alles andere als leicht ist. Gerade da kommt eine Schwäche schnell zum Vorschein – oder aber die Souveränität eines Leaders. Was besonders herausfordert, ist die Komplexität des Sprachspiels „Menschen überzeugen“. Man kann auch sagen: die Vielfalt der Sprachspiele, welche die Beteiligten dabei spielen, ob in guter oder schlechter Absicht, ob bewusst und gezielt eingesetzt oder weil die Ideen von Menschen naturgemäß in alle Richtungen driften.

### Wie Sitzungen ablaufen können

Um dies zu verdeutlichen, folgt hier ein Auszug aus einer GL-Sitzung eines IT-Unternehmens, die der CEO einberufen hat, um ein anstehendes Projekt zu besprechen:

- CEO: Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich begrüße euch zu dieser Sitzung. Wie in der Einladung schon formuliert, geht es heute um die Besprechung des Projekts Split AG. Wie ihr wisst, sind wir von der Firma eingeladen worden, eine Offerte einzureichen. Bevor wir das tun, möchte ich eure Meinung dazu abholen. Was meint ihr dazu?
- A: Ich bin dagegen, dass wir weiterhin solche Projekte für KMUs durchführen. Unsere Auslastung ist hoch, unter dem Strich resultiert kein Deckungsbeitrag. Die Zukunft liegt für uns bei den Großkunden.
- B: Gerade bei der Split AG müssen wir den Marketing-Effekt berücksichtigen. Die Firma ist gut vernetzt und wird uns weitere Aufträge in dieser Branche bringen. Da dürfen wir nicht nur auf die Zahlen blicken.
- A: Welche Abteilung soll denn diesen Auftrag abwickeln? Wir sind im Moment überlastet, und die Abteilung Hofmann kann das nicht. Die haben offen gesagt einfach nicht das Know-how, das dafür nötig ist.
- B: Wir von der zweiten Abteilung könnten das schon machen, wenn es unbedingt nötig ist. Das wäre wenigstens eine Gelegenheit, die beiden neuen Programmierer in die spezielle Architektur einzuführen.
- C: Und wer macht die Projektleitung?

- CEO: H. J. hat letztes Jahr das Projekt Sun ausgezeichnet geleitet, das ist ähnlich gelagert wie das Split-Projekt. Vielleicht würde er auch hier den Lead übernehmen.
- C: Nach meiner Meinung sollten wir das Projekt leiten, nicht schon wieder H. J.. Schließlich wurden wir in diesem Jahr schon zweimal übergangen. Jetzt wären endlich einmal wir an der Reihe, zumal wir das nötige Know-how am ehesten mitbringen.
- A: Ich finde überhaupt, dass wir Projekte dieser bescheidenen Größenordnung, wenn wir sie überhaupt machen, anders organisieren müssten. Jedes Mal bekommen wir Ärger, wenn Projektleitung und Programmierung aus verschiedenen Teams stammen.
- B: Warum bringst du eigentlich dauernd Einwände? Wie sollen wir da zu einer Lösung kommen?
- A: Ich denke eben mit und bringe auch meine Bedenken. Unser CEO Patrick sagt doch immer, das sei erwünscht. Er wolle keine Mitarbeiter, die alles nur abnicken.

Was für ein Sprachspiel wird hier überhaupt gespielt? – Sie merken sofort: Da reden die Leute aneinander vorbei, konstruktiv ist eine solche Sitzung kaum. Vielleicht kennen Sie dergleichen aus eigener Erfahrung. In den Voten kommen ganz unterschiedliche Motive zum Vorschein, und durchaus nicht nur sachliche: B würde das Projekt gern in seine Abteilung holen, C fühlt sich übergangen und möchte mindestens die Projektleitung für sich, A wiederum hat nichts als Einwände, warum, wird nicht ganz klar – und der CEO lässt das Gespräch einfach laufen, anstatt es zu leiten.

Hinter diesen Motiven stecken Emotionen, über die sich, ohne dass wir den Kontext kennen, nur Vermutungen anstellen lassen: Frustration, Angst, vielleicht das Gefühl, zu kurz zu kommen. Und offenbar folgt das Gespräch auch einer bestimmten Gruppendynamik: A und B tragen einen Kampf miteinander aus, der sich vielleicht schon viel früher eingespielt hat. Der CEO scheint bestrebt zu sein, sich aus dem Schussfeld zu halten.

Das alles, gepaart mit der fehlenden Leitung, hat zur Folge, dass die Gesprächspartner von einer Frage zur andern springen, ohne eine von ihnen zu Ende zu diskutieren: Wollen wir das Projekt annehmen?

Welcher Abteilung teilen wir es zu? Wer übernimmt die Projektleitung? Und die Teilnehmenden gehen nur ausnahmsweise auf die Gedanken der Vorredner ein, oft werden diese einfach liegen gelassen.

Der Ausschnitt zeigt aber auch etwas über das Sprachspiel. Ein Gespräch miteinander zu führen, scheint ein so komplexer Vorgang zu sein, enthält so viele unterschiedliche Sprachhandlungen, dass wir eher von einer großen Familie von Sprachspielen reden müssten, die sich fortwährend abwechseln und überlagern: für eine Idee werben, sie verteidigen oder kritisieren, einen Sachverhalt erklären, mit andern um einen Vorteil konkurrieren, recht behalten, andere loben oder sich selber etc. Wie soll sich da ein Leader verhalten, wenn es darum geht, in diesem Wirrwarr andere zu überzeugen?

### **Plaudern – diskutieren – debattieren**

Der erste Schritt zur Antwort liegt auf der Hand: Zuallererst muss er selber die Struktur des Gesprächs durchschauen, das Wirrwarr entwirren, erkennen, wer jetzt gerade welches Sprachspiel spielt und mit wem. Eine intellektuelle Herausforderung und eine psychologische zugleich. Da kann eine Unterscheidung helfen, die mein Kollege Rolf Specht vorgeschlagen hat. Er grenzt drei verschiedene Gesprächstypen gegeneinander ab. Sie bilden sozusagen drei große Familien von Sprachspielen mit unterschiedlicher Grammatik:

1. *Plaudern*: Menschen reden ungezwungen miteinander, tauschen sich aus über alles Mögliche, ohne dass ein bestimmtes Thema vorgegeben wäre: tagesaktuelle Ereignisse, mehr oder weniger persönliche Angelegenheiten, irgendwelche Fragen, die sie gerade interessieren. Small Talk nennt man das: Unterhaltungen an einem Apéro, beim Feierabendbier, beim gemütlichen Zusammensein unter Freunden oder Bekannten. Beim Plaudern geht es kaum um die Sache, sondern vor allem um den Menschen, den Gesprächspartner.
2. *Diskutieren*: Menschen tauschen Argumente und Überlegungen aus, aber nicht beliebig, sondern mit dem Ziel, eine Sache zu klären oder eine Entscheidung herbeizuführen. Deshalb ist das Thema gegeben, Persönliches hat weniger Platz, Argumente stehen im Zentrum. Diskutiert wird an Sitzungen, Podiumsgesprächen, beim Austausch

unter Wissenschaftlern, manchmal auch im privaten Gespräch, wenn es in philosophische Fragen hineinführt. Beim Diskutieren geht es weniger um das Gegenüber als vielmehr um die Sache.

3. *Debattieren*: Menschen können sich auch mit Argumenten schlagen, wie das französische Verb „battre“ schon andeutet. Debatten finden vor allem im politischen Kontext statt. Beispielhaft dafür stehen Wahlkampfdebatten in aller Herren Länder, meist in den Medien ausgetragen, oder die Sendung „Arena“ im Schweizer Fernsehen. Das lateinische „arena“ heißt Sand, aber auch Kampfplatz, auf dem Gladiatoren mit wilden Tieren oder miteinander auf Leben und Tod ringen. In Debatten werden zwar durchaus Argumente vorgebracht, vielleicht sogar unter dem Vorwand, eine Sache zu klären. Das tatsächliche Ziel aber lautet: Sieg.

Zur Grammatik der drei Sprachspiel-Familien gehört, dass von der Plauderei zur Debatte alles zunimmt. Der Kreis der Beteiligten: beim Small Talk ganz wenige, in der Diskussion tendenziell mehr, in der Debatte zum Teil ein Millionenpublikum. Die Meinungsdifferenzen: Beim Plaudern fallen sie nicht ins Gewicht, in der Diskussion können sie erheblich sein, in der Debatte stehen sie scharf gegeneinander. Die Gesprächstemperatur: locker beim Small Talk, etwas engagierter in der Diskussion, Kampfstimmung in der Debatte. Und schließlich die Notwendigkeit von Gesprächsregeln und Leitung durch einen Moderator: Beim Plaudern sind sie überflüssig, in der Debatte unabdingbar.

Natürlich gibt es Grenz- und Mischformen, in der Regel lässt sich aber recht klar sagen, zu welchem Typ das Sprachspiel gehört, das hier gerade gespielt wird. Oder besser: gespielt werden sollte. Und die Typologie macht auch den Spielplatz für Leader klar: Das Sprachspiel „überzeugen“ heißt in erster Linie, Menschen durch Überlegungen, Gründe, Argumente gewinnen. Leader müssen in Diskussionen überzeugend wirken. Small Talk ist ihnen gewiss nicht verboten, aber ebenso sicher ist er keine Hauptaufgabe der Menschenführung. Wir können darum die Plauderei getrost beiseitelassen.

Problematischer ist die Abgrenzung gegenüber der Debatte. Sollen Leader bedingungslos aufs Diskutieren verpflichtet werden? Sollen sie aufs Debattieren und überhaupt auf jedes scharfe, kampfbetonte Votum

verzichten? Und wenn nicht, wo sind die Grenzen? Wann dürfen Leader sie überschreiten? Wenn wir die Diskussion, wo ja das Überzeugen hingehört, mit der Debatte vergleichen, kommt die Grammatik des Wortes „überzeugen“ klarer zum Vorschein. Gleichzeitig wird sich auch die Frage beantworten lassen, ob und wie weit sich Leader aufs Debattieren einlassen sollen.

## Die Kunst des Streitens

Im Nachlass des Philosophen Arthur Schopenhauer (1788–1860) fand sich ein Text, der nach seinem Tod unter den Titeln „Eristik“ oder „Die Kunst, recht zu behalten“ veröffentlicht wurde (Schopenhauer 2014). Das griechische „eris“ bedeutet Streit, Eristik ist also die Streitkunst. Dieser Text zeigt beispielhaft den Unterschied zwischen Debatte und Diskussion, zwischen der verbalen Streitkunst und der Logik. Diese beschreibt – nicht nur gemäß Schopenhauer – die Gesetze des Denkens, die Eristik dagegen, wie man diese möglichst raffiniert verbiegt, um verbal zu gewinnen. Die Logik ist der Wahrheit verpflichtet, die Eristik dem Anschein der Wahrheit und damit der Zustimmung vonseiten des Publikums. Die Logik ist objektiv, die Eristik dient der subjektiven Meinung. Schopenhauer listet insgesamt 38 „Kunstgriffe“ des Debattierens auf, Strategien also, die logische Regeln zurechtbiegen, um den Gegner zu schlagen. Einige wenige Strategien ergänzt er auch mit einem Hinweis, wie man ihnen begegnet, wenn der Gegner sie gegen einen selbst anwendet. Hier zwei seiner Kunstgriffe:

### Kunstgriff 3

Die Behauptung, welche beziehungsweise, [...] relative aufgestellt ist, nehmen, als sei sie allgemein, [...] simpliciter, absolute aufgestellt, oder wenigstens sie in einer ganz anderen Beziehung auffassen, und dann sie in diesem Sinn widerlegen. [...] (Schopenhauer 2014, S. 30).

### Kunstgriff 13

Um zu machen, dass er einen Satz annimmt, müssen wir das Gegenteil dazu geben und ihm die Wahl lassen, und dies Gegenteil recht grell aussprechen, so dass er, um nicht paradox zu sein, in unsern Satz eingehen muss, der ganz probabel [wahrscheinlich, r.e.] dagegen aussieht. [...] (Schopenhauer 2014, S. 42).

Die Kunstgriffe machen sich die Logik zunutze, verbiegen ihre Regeln aber so unauffällig, dass es der Gegner nicht bemerkt. Ob er dann zustimmt, weil er die Manipulation nicht durchschaut, oder ob er einfach schweigt, weil er sich überrumpelt fühlt, ist unwichtig. Haupt- sache, er ist kaltgestellt: besiegt.

Ein Beispiel für den Kunstgriff 3: Eine Gegnerin der Ehe für gleichgeschlechtliche Paare bestreitet insbesondere deren Recht, Kinder zu adoptieren. Sie könnte die Behauptung aufstellen, es sei natürlich, dass ein Kind mit einem Vater und einer Mutter als Bezugsperson aufwachsen könne. Die Gegenseite kontert: „Finden Sie es etwa natürlich, dass ein Kind in einer gewalttätigen und zerrütteten Heterofamilie aufwächst?“ Die Antwort verwendet das Wort „natürlich“ in einem ganz anderen Sinn als im Argument gemeint. Die logische Figur, die sie evoziert: Gewalt ist unnatürlich, in Heteroehnen gibt es Gewalt, also gibt es auch in Heteroehnen Unnatürliches. Somit ist das Argument der Gegnerin erledigt. Sie hatte das Wort „natürlich“ allerdings lediglich auf das Geschlecht der Eltern bezogen und Gewalt keineswegs als „natürlich“ bezeichnet.

Ein Beispiel für den Kunstgriff 13: Ein sozial orientierter Politiker fordert, dass ein Gesetz den Zugang zu einem bestimmten Gewerbe regelt. Sein wirtschaftsliberaler Gegner könnte ihn fragen: „Wollen Sie tatsächlich, dass ein bürokratischer Staat die ganze Wirtschaft kontrolliert, oder sind Sie für die Freiheit des Einzelnen?“ Wiederum insinuiert die Frage eine logische Figur: Man muss einen von zwei kontradiktorischen Sätzen bejahen, ein Gegenstand ist entweder schwarz oder nicht schwarz. Die derart „grell“ formulierten Alternativen sind aber nicht kontradiktorisch, sondern lediglich konträr, ein Gegenstand muss nicht schwarz oder weiß sein, er kann auch eine andere Farbe tragen: Es gibt Lösungen zwischen den beiden Extremen. Der Wirtschaftsliberalist formuliert bloß konträre Sätze, nicht kontradiktorische, und kalkuliert, dass sein Gegner den Trick nicht bemerkt.

Sie hätten die Tricks in den beiden Beispielen vielleicht sofort durchschaut und wären um eine Antwort nicht verlegen gewesen. Doch stellen Sie sich vor: Sie sind in eine erregte Debatte verstrickt, angetrieben von der Hektik und den eigenen Emotionen, von einem rasanten Gesprächstempo mitgerissen. Vielleicht stehen Sie auch noch vor

einer Kamera, die Ihre Worte einem Millionenpublikum übermittelt. Sind Sie sicher, dass Sie da nicht in Bedrängnis kämen? Wer jedenfalls mediale Debatten à la „Arena“ ruhigen Blutes am Bildschirm verfolgt und sorgfältig auf die Folgerichtigkeit der Gedanken achtet, wird solchen eristischen Strategien auf Schritt und Tritt begegnen.

Fast scheint es, als hätte Schopenhauer schon geahnt, wohin der öffentliche Diskurs sich in ferner Zukunft entwickeln würde. Dabei bringt er in seinem Text nicht einmal zur Sprache, was in heutigen Debatten erschwerend dazukommt: Den Teilnehmenden stehen für ihre Voten oft nur wenige Sekunden zur Verfügung, für eine einigermaßen seriöse Argumentation reicht das meist nicht. Dazu unterbrechen sie sich auf Schritt und Tritt. Und nicht selten quittiert das Publikum im Senderaum die Aussagen mit Beifall oder Zeichen der Missbilligung. Wahrlich eine Arena!

Das strategische Handbuch für die Kunst verbalen Streitens liefert Schopenhauer auf jeden Fall bereits. Wie rechtfertigt ein Philosoph ein solches Werk? – Schopenhauer geht davon aus, dass in vielen Fragen des Lebens objektiv gar keine Wahrheit festgestellt werden kann, ganz einfach weil die Menschen verschieden sind. Außerdem sei

... der Mensch von Natur aus rechthaberisch. [...] Die objektive Wahrheit und die Gültigkeit desselben in der Approbation [Zustimmung, r.e.] der Streiter und Hörer sind zweierlei [...] Woher kommt das? – Von der natürlichen Schlechtigkeit des menschlichen Geschlechts. [...] ... zur angeborenen Eitelkeit gesellt sich bei den Meisten Geschwätzigkeit und angeborene Unredlichkeit (Schopenhauer 2014, S. 9–11).

Soll man ihnen darum mit derselben Münze heimzahlen? Die langen Ausführungen zum letzten Kunstgriff zeigen, dass Schopenhauer durchaus nicht einfach dafür plädiert, den Gegner zu schlagen, koste es, was es wolle. Zwar ist die Strategie deftig:

#### Letzter Kunstgriff

Wenn man merkt, dass der Gegner überlegen ist und man unrecht behalten wird; so werde man persönlich, beleidigend, grob [...] Diese Regel ist sehr beliebt, weil Jeder zur Ausführung tauglich ist, und wird daher häufig angewandt (Schopenhauer 2014, S. 75).

Aber Schopenhauer legt das größere Gewicht darauf, wie man selber sich gegen sie schützt, und meint, man könne ihr nicht entgehen

... durch bloße Höflichkeit seinerseits. Große Kaltblütigkeit kann jedoch auch hier aushelfen, wenn man nämlich, sobald der Gegner persönlich wird, ruhig antwortet, das gehöre nicht zur Sache, und sogleich auf diese zurücklenkt und fortfährt, ihm hier sein Unrecht zu beweisen, ohne seiner Beleidigungen zu achten. [...] Die einzige sichere Gegenregel ist daher die [...]: Nicht mit dem Ersten dem Besten zu disputieren; sondern allein mit solchen, die man kennt, und von denen man weiß, dass sie Verstand genug haben, nicht gar zu Absurdes vorzubringen und dadurch beschämten werden zu müssen; und um mit Gründen zu disputieren und nicht mit Machtprüchen, und um auf Gründe zu hören und darauf einzugehn und endlich, dass sie die Wahrheit schätzen, gute Gründe gern hören, auch aus dem Munde des Gegners, und Billigkeit genug haben, um es ertragen zu können, unrecht zu behalten, wenn die Wahrheit auf der andern Seite liegt. Daraus folgt, dass unter Hundert kaum Einer ist, der wert ist, dass man mit ihm disputiert (Schopenhauer 2014, S. 76–77).

In diesen Sätzen verrät der Autor, dass er sehr wohl weiß, wie wichtig Fairness und Redlichkeit für ein gelingendes Gespräch sind, ja dass er diese sogar dem bloßen Rechthaben vorzieht. Allerdings ist er Realist genug, um auch zu wissen, dass viele Menschen diesem Anspruch kaum genügen. Die meisten bringen, davon ist Schopenhauer überzeugt, weder die intellektuelle Kompetenz mit, klar und widerspruchsfrei zu argumentieren, noch die Redlichkeit, dem einsichtigen Argument mehr Gewicht zu verleihen als dem Rechthaben. Fazit also: Schopenhauer stellt dem Leser ein Arsenal verbaler Waffen zur Verfügung, rät aber gegen Schluss, statt dessen lieber auf den Streit zu verzichten, namentlich auf den mit den besonders Grobschlächtigen. Es bleibt ein zweispältiger Eindruck.

### **Überzeugen kann nur, wer selbst überzeugt ist**

Schopenhauers Rat wird auch durch die Grammatik des Wortes „überzeugen“ bestätigt. Wir sagen: Ein Mensch überzeugt einen andern, und meinen damit: von einer Sache. Aber auch: Sie überzeugt andere durch ihre Leistung, als Person. In unserem Kontext – Leader überzeugen im

Gespräch – ist das Wort im ersten Sinn gemeint. Überzeugen heißt, den andern zu einer bestimmten Einsicht zu bringen. Das kann nur durch Begründungen geschehen, nicht durch irgendeine Art Druck oder Zwang. Andernfalls würde das Gegenüber vielleicht nachgeben, wäre aber trotzdem nicht überzeugt. Die Sprachhandlung impliziert außerdem, dass ich selber diese Einsicht teile, dass ich sie für wahr oder richtig halte. Natürlich könnte A versuchen, B zu einer Überzeugung zu führen, die A selber für falsch hält. Wir würden aber zögern, dann von „überzeugen“ zu reden. Da würde „überreden“ besser passen, vielleicht sogar „manipulieren“. Zur Grammatik des Wortes „überzeugen“ gehört also, dass der Überzeugende selbst von dem überzeugt ist, was er den andern glauben machen will.

Insofern widerspricht jede Eristik bereits der Sprachhandlung „überzeugen“. Wer überzeugt, will zwar auch eine Art „Sieg“, aber nur wenn der andere die Waffen freiwillig streckt, aus Einsicht, aus „Überzeugung“. Wenn er mir bloß recht gibt, weil ihm die Munition ausgegangen ist, also weil er im Moment nicht weiterweiß, wenn er somit nicht wirklich überzeugt ist, habe ich mein Ziel verfehlt. Jedes Überzeugen zielt auf echtes Einverständnis ab, auf Konsens.

In Anlehnung an die Philosophen Karl-Otto Apel (1922–2017) und Jürgen Habermas (\*1929) könnte man das Sprachspiel des Überzeugens Diskurs nennen und es als Gegenmodell zur Eristik verstehen. Apel legt dar, dass jeder Mensch, der diskutiert, automatisch die Zustimmung derer sucht, an die er sich richtet. Es wäre sinnlos, im Gespräch einen Gedankengang zu entwickeln, ohne gleichzeitig damit die Adressaten überzeugen zu wollen. In jedem theoretischen Argument ist daher ein praktisches Moment bereits enthalten: Argumentieren ist eine Sprachhandlung, die auf reale Menschen in der realen Welt abzielt. Argumentieren will Zustimmung (Apel 1993).

Habermas seinerseits entwickelt in seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“ das Modell eines Gesprächs, in dem Menschen miteinander kommunizieren mit der Absicht, sich zu verständigen. Das Ziel ihrer Sprachhandlungen ist die Zustimmung: der Konsens. Das ist wohlgernekt nicht dasselbe wie ein Kompromiss. Wer einen solchen eingeht, ist bereit, Zugeständnisse zu machen, aber nicht aus Einsicht, sondern aus praktischen Gründen: weil er in dieser Situation nicht

mehr erreichen kann oder weil er den andern entgegenkommen möchte oder weil sich nur die suboptimale Variante praktisch umsetzen lässt. Bei einem Kompromiss kommt man dem andern aus pragmatischen Gründen entgegen, Konsens dagegen heißt Zustimmung aus Überzeugung.

Ein solches Gespräch und damit seine Teilnehmer gehorchen dabei dem „zwanglosen Zwang des besseren Arguments“ (Habermas 1999, Bd. 1, S. 47), wie Habermas formuliert. Die paradoxe Wendung bringt es auf den Punkt: Wenn mir ein besseres Argument begegnet, kann ich nicht anders, als zuzustimmen – weil es mich überzeugt. Aber ich tue dies „zwanglos“, aus der Freiheit meines Denkens heraus, ohne irgendwelchen äußeren Druck.

In einem solchen Diskurs gibt es nach Habermas Kriterien, an denen die Argumente gemessen werden. Habermas nennt sie „Geltungsansprüche“ (Habermas 1999, Bd. 1, S. 44). Die vier wichtigsten: Gesprächsbeiträge müssen erstens verständlich und zweitens wahr sein; wenn sie das Handeln betreffen, müssen sie sich drittens an den richtigen Normen orientieren; und die Teilnehmenden müssen viertens wahrhaftig sein, das heißt, sie müssen tatsächlich das glauben, was sie sagen. Habermas ordnet zwar diese Kriterien unterschiedlichen Sprachhandlungen zu. So werden zum Beispiel expressive Äußerungen – künstlerische oder in einer Psychotherapie formulierte – am Kriterium der Wahrhaftigkeit gemessen. Er räumt aber ein, dass immer alle vier mitspielen.

Alle Gesprächspartner sind wahrhaftig und kritikbereit, verzichten auf jede verbale Kampfhandlung, geben den Anspruch auf, recht zu haben, und folgen allein dem „zwanglosen Zwang des besseren Arguments“. Was für eine blauäugige Illusion, mögen Sie denken. So ist doch die Welt nicht, so ticken die Menschen nicht. Und recht haben Sie. Das wissen natürlich auch die Diskursphilosophen. Darum unterscheiden sie zwischen der „idealen“ und der „realen Sprechsituation“ (Habermas 1999, Bd. 1, S. 47). Erstere ist ein Konstrukt, dem die Realität wohl kaum je entspricht. Allerdings muss diese Struktur in realen Gesprächen vorausgesetzt und prinzipiell von den Teilnehmenden anerkannt werden. Sonst bricht das zusammen, was man eine faire Diskussion nennen könnte – und wir finden uns in der Arena wieder.

## Wahrhaftigkeit als Orientierungspunkt für Leader

Was bedeutet das alles für Leader? Sollen sie diskutieren oder debattieren? Bei der Sache bleiben oder das Gegenüber angreifen? Sich an Apels und Habermas' „idealer Sprechsituation“ orientieren oder an der schopenhauerschen „Schlechtigkeit“ und „Eitelkeit“ der Menschen? Den Diskurs hochhalten oder Eristik betreiben?

Meine Antwort stützt sich auf einen der vier „Geltungsansprüche“, nämlich die Wahrhaftigkeit. Diese reicht in meinen Augen allerdings viel weiter, als Habermas meint. Wahrhaftigkeit bleibt nicht nur in „expressiven“ Äußerungen ein Geltungskriterium, sondern auch in argumentativen. Hier bedeutet sie, dass Sprecher auch tatsächlich das meinen, was sie sagen. Dass sie nicht aus strategischen Gründen Argumente ins Spiel bringen, die sie selber gar nicht befürworten. Dass sie eingestehen, wenn ein Gedanke der Gegenseite sie überzeugt. Dass sie nicht bloß verteidigen, sondern abwägen. Ja sogar, dass ihr Reden mit ihrem Handeln übereinstimmt und dass sie eingestehen, wenn das nicht der Fall ist. Kurz, dass bei ihnen eine Kongruenz besteht zwischen dem, was sie sagen, und dem, was sie denken.

Das ist der Kern dessen, was man heute gern mit dem Schlagwort Authentizität anvisiert. Es ist aber auch eine Voraussetzung dafür, dass eine argumentative Auseinandersetzung überhaupt funktioniert: Wenn ich beim Gesprächspartner mit Verstellung, rein strategischen Argumenten oder der Vorspiegelung falscher Überzeugungen rechnen muss, ist eine wirkliche Verständigung nicht mehr möglich. Wahrhaftigkeit ist unabdingbar, soll eine Diskussion nicht zur Farce werden.

Das sollte für einen Leader der Orientierungspunkt sein. Danach sollte er sich ausrichten. Natürlich ist auch die Wahrhaftigkeit ein Ideal. Aber je konsequenter er es verfolgt, je näher er ihm kommt, umso glaubwürdiger ist er als Leader. Diese Forderung, dieses Plädoyer für den Diskurs, das Argument und die Sachlichkeit ergibt sich schon aus der Analyse des Sprachspiels: Überzeugen kann nur, wer überzeugt ist. Die Eristik schert sich nicht um die persönliche Überzeugung und setzt auf die Subtilität der Tricks. Der Diskurs dagegen setzt auf die Kongruenz von Denken und Reden. Leader sind keine Gladiatoren. Sie sollten überzeugen, nicht streiten.

Was heißt das für die beiden Beispiele für Schopenhauers Kunstgriffe? Ein Leader könnte statt des 3. Kunstgriffs antworten: „Auch ich finde, Kinder sollten möglichst natürlich aufwachsen. Das ist allerdings ein Ideal, das in der Realität allzu oft mit Füßen getreten wird. Denken Sie nur an all die heterosexuellen Familien, die von Gewalt dominiert werden.“ Oder er könnte zurückfragen: „Was meinen Sie genau mit „natürlich“?“ Der Wirtschaftsliberale könnte, statt den 13. Kunstgriff einzusetzen, entgegnen: „Der Staat muss beides: die Handlungsfreiheit des Einzelnen garantieren und Fehlentwicklungen korrigieren. Von Fall zu Fall muss er beides gegeneinander abwägen. Hier würde ich der Freiheit das größere Gewicht geben.“ Und dann eine Begründung für seine These liefern. Indem der Leader argumentiert statt verbal streitet, bleibt er differenzierter, ausgewogener, fairer – und kann so auch die Gegenseite respektieren, statt sie abzukanzeln. Das ist freilich auch eine Sache des differenzierten und präzisen Einsatzes der Sprache.

Wenn ich Leadern den Diskurs anstelle der Eristik ans Herz lege, dann nur mit zwei Einschränkungen: Nicht überall kommt das bessere Argument durch, es gibt die Unverbesserlichen, denen mit keiner vernünftigen Überlegung beizukommen ist, es gibt überall Rüpel. Da ist Schopenhauer beizupflichten. Wenn ein Leader bei ihnen versucht, auf die Sache zurückzuführen, die Überlegungen zu ordnen, die Sprachspiele aufzuklären, nicht zurückzuschreien, und doch alle Liebesmüh vergeblich bleibt – braucht es manchmal auch ein scharfes Wort, gerichtet an diejenigen, die nur diese Sprache verstehen. Verhällt auch dieses wirkungslos, stellt Schopenhauers Rat wohl die bessere Wahl dar: das Feld von Anfang an denen zu überlassen, die nur kämpfen wollen und darum kein Argument der Gegenseite gelten lassen können. Ein Leader muss nicht unbedingt in die Arena steigen, bloß weil er im Bundesrat sitzt.

Und die zweite Einschränkung: Nicht immer geht es allein um die Sache. Überzeugen setzt letztlich voraus, dass es gelingt, die Menschen zu gewinnen. Dazu reicht die Kraft der Gründe manchmal nicht aus, auch wenn das Gegenüber guten Willens ist. Menschen haben Interessen und Gefühle, die es ihnen bisweilen schwer machen, dem „zwanglosen Zwang des besseren Arguments“ zu folgen. Dann muss ein Leader

auch fähig sein, sie auf einer anderen als der bloß sachlichen Ebene abzuholen. Darüber mehr im nächsten Kapitel.

### **„Überzeugen“ und „eine Sitzung leiten“: Regeln für die Sprachspiele**

Doch wie spielt man, ganz konkret, das Sprachspiel „überzeugen“? Wie diskutiert man überzeugend? Die Antwort kurzgefasst: klar und genau sein beim Denken und Reden, Begriffe präzise definieren und konsequent verwenden, Unterscheidungen treffen, begründen statt bloß behaupten, die Aussagemodi auseinanderhalten, die Regeln der Logik einhalten, Widersprüche vermeiden, auf Einwände eingehen statt sie abschmettern und so weiter. Das steht in jedem Leitfaden der Argumentation, in jedem Lehrbuch der Logik und auch in guten Texten zur Rhetorik. Deshalb kann ich hier auf praktische Hinweise verzichten. Damit, dass man solche Werke liest, ist es allerdings nicht getan. Klar denken und klar reden muss man ein Leben lang üben.

Noch einmal zurück zum Gesprächsausschnitt am Anfang des Kapitels. Vielleicht haben Sie, als Sie die Hilflosigkeit des CEO bemerkten, ein Kapitel über Sitzungsleitung erwartet. Tatsächlich gehört diese Aufgabe zum Pflichtenheft vieler Vorgesetzten. Das Leiten einer Sitzung ist freilich ein ganz spezifisches Sprachspiel. Natürlich muss ein Sitzungsleiter mit seinem Team reden, allerdings in einer ganz spezifischen Rolle. Für sie gibt es eine Reihe von recht eng definierten Regeln, die weiterum anerkannt sind, auch wenn man sich immer wieder über sie hinwegsetzt. Das Sprachspiel „eine Sitzung leiten“ ist wohlbekannt.

Ob der Leiter einer Sitzung dabei überzeugen muss, hängt vom Entscheidungstyp ab, der für die betreffende Sitzung oder die einzelnen Traktanden gilt. Wenn es lediglich darum geht, zu informieren oder Informationen einzuholen, und der Vorgesetzte danach selber entscheidet, braucht er wenig zu überzeugen. Wo hingegen alle Teilnehmenden mitentscheiden können, sei es auf der Basis eines Konsenses oder per Abstimmung, muss die Führungskraft stärker überzeugen. In diesem Fall können sich die beiden Sprachspiele – „überzeugen“ und „eine Sitzung leiten“ – in die Quere kommen.

Eine Sitzung professionell leiten, ist ein anspruchsvolles Geschäft, aber eines, das man lernen kann. Dazu gibt es Bücher genug, sodass

sich hier ein Kapitel dazu erübrigt. Um trotzdem ein paar Hinweise zu geben, füge ich hier ein Set an Sitzungsregeln bei. Erarbeitet haben es die Teilnehmenden in einem meiner Sitzungsleitungsseminare:

1. Der Sitzungsleiter stellt den Teilnehmenden die Einladung und die notwendigen Informationen rechtzeitig zu.
2. Die Einladung enthält: die Namen der Teilnehmenden, die Traktanden, die Zeiten, die Ziele und den Ort der Sitzung.
3. Der Sitzungsleiter plant die Zeit und sorgt an der Sitzung dafür, dass der Plan umgesetzt wird.
4. Er bestimmt einen Protokollführer.
5. Er führt durch die Sitzung, indem er die Traktanden eröffnet, das Wort erteilt und am Schluss die wichtigsten Beiträge zusammenfasst oder Entscheide herbeiführt.
6. Er unterbricht und greift ein, wo es nötig ist, um das Sitzungsziel zu erreichen.
7. Er sorgt für die Einhaltung der Gesprächsregeln (s. Regel 10).
8. Im Protokoll werden mindestens die Entscheide, Pendenzen, Verantwortlichkeiten und Fristen festgehalten.
9. Alle erscheinen pünktlich; wer verhindert ist, meldet dies so früh als möglich.
10. Alle halten sich an die Regeln der respektvollen Kommunikation: ausreden lassen, beim Thema bleiben, Redezeit nicht über Gebühr beanspruchen.

## Überzeugen dank Sprachkompetenz

Das Kapitel hat Sie durch den Dschungel unterschiedlicher Sprachspiele geführt. Damit Sie sich im Dickicht nicht verlieren, ziehe ich zum Schluss ein Fazit:

1. Leader sollten versuchen, die unterschiedlichen *Sprachspiele zu erkennen*, die Menschen beim gemeinsamen Reden spielen, und angemessen und sachlich darauf zu reagieren.
2. Zum Kerngeschäft von Leadern gehört es, andere Menschen zu *überzeugen*. Je erfolgreicher sie dies tun, umso glaubwürdiger werden sie.
3. Überzeugen kann nur, wer selber *überzeugt* ist. Die Forderung nach Authentizität besagt in diesem Feld, dass Leader besser kein doppeltes Spiel spielen.

4. Das verpflichtet sie grundsätzlich auf den Gesprächstyp *Diskussion*: Hier geht es um die Sache, während beim Plaudern der Gesprächspartner und bei der Debatte der Sieg im Zentrum stehen.
5. Leitlinie in einer Diskussion sind die Strukturmomente des Diskurses: der „*zwanglose Zwang des besseren Arguments*“ und *Wahrhaftigkeit*, also die Kongruenz von Denken und Reden.
6. Dabei orientiert sich ein Leader an den Kriterien Verständlichkeit, Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit.
7. Eristik, die Kunst des *Streitens mit Worten*, ist Leadern *nicht zu empfehlen*. Die Arena ist kein Ort, um Leadership zu beweisen.
8. Da aber Schopenhauers pessimistische Einschätzung der Menschen nicht von der Hand zu weisen ist, müssen auch Leader *gelegentlich ein klares und scharfes Wort* nicht scheuen, gerichtet an die, die sich mit vernünftigen Überlegungen schwertun.
9. All das ist, ohne dass man es genauer ausführen müsste, auch und vor allem eine Frage des *bewussten und versierten Umgangs mit der Sprache*.

## Literatur

- Apel, Karl-Otto. 1993. Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik. Zum Problem einer rationalen Begründung der Ethik im Zeitalter der Wissenschaft. In *Transformation der Philosophie*, Bd. 2, 5. Aufl., 358–435. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen. 1999. *Theorie des kommunikativen Handelns*, 3. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Schopenhauer, Arthur. 2014. *Die Kunst, recht zu behalten*. Stuttgart: Reclam.



# 10

## Menschen zusammenführen

Menschen führen bedeutet Menschen zusammenführen. In der Regel führen Leader ja nicht einzelne Menschen, sondern Gruppen: Teams, Abteilungen, Unternehmen, Parteien, Arbeits- und Lerngruppen, Familien. Zumindest auf lange Frist geht das nur gut, wenn diese Menschen einig sind, wenn sie zusammenarbeiten, am gleichen Strick ziehen und von einem Zugehörigkeitsgefühl getragen werden. Leader müssen sie also zusammenbringen, sie müssen Brücken bauen zwischen ihnen.

Umgekehrt werden Führungspersonen, die polarisieren und Konflikte oder Ressentiments befördern, kaum als Leader wahrgenommen oder höchstens von einem Teil ihrer Gefolgsleute. Sie werden ihre Ziele nur beschränkt erreichen, oder ihr Erfolg wird ganz ausbleiben. Wenn die Leute im Boot nicht in die gleiche Richtung rudern, wird es nicht vorankommen.

Bei politischen Führern, Staats- oder Parteipräsidenten, wird das besonders deutlich: Ihre Wirkungsmacht als Leader hängt davon ab, ob sie die Bürger oder Parteimitglieder hinter sich zu scharen vermögen oder von internen Auseinandersetzungen aufgerieben werden. Es gilt aber genauso für Vorgesetzte in Unternehmen, für Eltern, Trainer sportlicher Teams oder Lehrpersonen: Eine ihrer Kernaufgaben besteht darin, die Menschen in ihrem Wirkungskreis zu einen.

Ich will in diesem Kapitel diese Führungsaufgabe an zwei exemplarischen Sprachspielen demonstrieren: am Verhandeln und am Schlichten von Konflikten.

### **Das Sprachspiel „verhandeln“: Interessen ausbalancieren**

Viele denken, Verhandeln finde nur da statt, wo zwei Parteien sich ausdrücklich zu einer „Verhandlung“ treffen. Tatsächlich ist das Sprachspiel „verhandeln“ aber mit allen möglichen alltäglichen Lebensformen verwoben. Wir verhandeln fortwährend: in der Familie über die Gestaltung von Freizeit und Ferien, die Aufteilung von Hausarbeiten, die Regeln des Zusammenlebens. In Unternehmen über Ziele, Aufgaben und ihre Verteilung unter den Mitarbeitenden. In Gesprächen zwischen Beraterinnen und Ratsuchenden über das richtige Vorgehen bei Fragen der Lebensgestaltung, Finanzplanung oder Gesundheit. In Arbeitsgruppen bei der Planung und Verteilung von Arbeiten. Den Spezialfall der Gerichtsverhandlung lasse ich hier beiseite.

Die Grammatik des Verhandelns zeigt die Allgegenwart des Sprachspiels auf. Menschen verhandeln stets mit andern Menschen: Es sind also immer mindestens zwei Personen involviert. Wir verhandeln aber nicht nur mit jemand, sondern in aller Regel über etwas, und zwar mit dem Ziel der Einigung oder Verständigung. Beim Verhandeln spielen also immer eine sachliche und eine persönliche Ebene zusammen. Das Ziel ist freilich mehr oder weniger offen. Wäre es schon klar, bräuchten die Beteiligten nicht zu verhandeln. Wir würden dann eher von „diktieren“, „befehlen“ oder „bestimmen“ reden statt von „verhandeln“. Wer das Sprachspiel spielt, setzt also zweierlei voraus: Eine Einigung ist möglich, und sie ist noch nicht festgelegt, sondern soll sich erst aus der Verhandlung ergeben.

Zur Grammatik des Verhandelns gehört außerdem die Voraussetzung, dass die Beteiligten geben und nehmen, und zwar beide. Da, wo einer bloß nimmt und der andere nur gibt, würden wir das kaum verhandeln nennen. Andererseits scheint unser Gebrauch des Wortes nicht unbedingt Gerechtigkeit vorauszusetzen, sondern eher einen Rahmen, den man als Machtverhältnis bezeichnen könnte. Verhandeln kann man durchaus, auch wenn die Kräfte ungleich verteilt sind. Gerechte Rahmenbedingungen müssen nicht unbedingt vorliegen.

Der Gegenstand der Verhandlung muss im Übrigen nicht zwingend materiell sein, geschweige denn immer monetär. Verhandeln kann man auch darüber, was die Parteien leisten oder worauf sie verzichten müssen, etwa wenn die Güter knapp sind. Auf jeden Fall geht es dabei um die Interessen derer, die da verhandeln, um das, was ihnen wichtig ist.

Wo verhandeln Führungskräfte? Sicherlich da, wo sie die Interessen ihrer Gruppe gegenüber anderen vertreten müssen: Parteiverantwortliche mit anderen Parteien, Teamleiter mit andern Teamleitern oder ihren eigenen Vorgesetzten, Eltern mit Lehrpersonen. Leader müssen aber auch innerhalb ihres Teams verhandeln: Sie verteilen und delegieren Aufgaben, koordinieren die Zusammenarbeit, handeln die Verteilung von Ferienzeiten aus und moderieren die Planung von Projekten. Überzeugende Führungspersönlichkeiten verstehen all diese Aufgaben nicht als militärische Befehlsausgabe. Sie berücksichtigen dabei die Interessen der Betroffenen, lassen sie mitreden, versuchen eine sinnvolle Balance von Geben und Nehmen zu wahren – selbst da, wo sie sich am Schluss die letzte Entscheidung selber vorbehalten. Das heißt, sie verhandeln – oder lassen zumindest Elemente des Sprachspiels „verhandeln“ einfließen.

Wie spielt man dieses Spiel gut? Eine überzeugende Konzeption dafür bietet das sogenannte Harvard-Konzept, ein Verhandlungsmodell, das ein Forschungsteam der Harvard Law School um Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton entwickelt hat. Auf seiner Basis haben die Autoren in den 1970er- und 1980er-Jahren zahlreiche Leader in Politik und Wirtschaft beraten und zu Verhandlungserfolgen geführt.

Die fünf wichtigsten Regeln des Harvard-Konzepts lauten (Fisher, Ury und Patton 2018):

1. Tragen Sie der menschlichen und der sachlichen Ebene gleichermaßen Rechnung, aber halten Sie die beiden auseinander.
2. Konzentrieren Sie sich auf die Interessen der Beteiligten, nicht auf ihre fixen Positionen.
3. Suchen Sie die Interessen beider Seiten kreativ zu verbinden.
4. Legen Sie neutrale Kriterien zugrunde, an denen sich das Verhandlungsergebnis messen lässt.
5. Überlegen Sie sich vor der Verhandlung ihre beste Alternative, also das, was Sie unternehmen, falls die Verhandlung scheitert.

Ohne dass die Autoren dies thematisieren, folgt das Harvard-Konzept der Grammatik des Sprachspiels „verhandeln“: Es trägt der Tatsache Rechnung, dass es beim Verhandeln um zweierlei geht: die Sache und die Menschen (1). Es stellt die Interessen dieser Menschen ins Zentrum (2, 3). Es geht von einem offenen Prozess aus, in dem beide Seiten geben und nehmen (2, 3). Es zielt auf eine einvernehmliche Lösung ab (3, 4). Es rechnet aber auch damit, dass diese nicht zustande kommt, und behält sich damit eine Entscheidung vor, die keine Zustimmung der Gegenseite mehr braucht (5). Dieser letzte Punkt ist für Leader von großer Bedeutung: Wer führt, kann nicht immer die Zustimmung aller voraussetzen. Nicht immer ist Verhandeln der richtige Weg. Manchmal braucht es den Mut, die Verhandlung abzubrechen und so zu entscheiden, wie ich es für richtig halte – auch wenn ich mir dabei Missbilligung zuziehe. Dazu später in diesem Kapitel mehr.

Ein Beispiel, das die Harvard-Autoren selber aufführen, veranschaulicht, wie ihr Konzept funktioniert. Nachdem Israel 1967 im Sechstage-Krieg die ägyptische Sinai-Halbinsel besetzt hatte, wurde diese zum Stolperstein für einen möglichen Frieden zwischen den beiden Staaten. Israel war nicht bereit, sich zurückzuziehen, Ägypten beharrte auf der Rückgabe seines Territoriums. 1978 verhandelten die Präsidenten Menachem Begin und Anwar as-Sadat unter der Leitung von US-Präsident Jimmy Carter in Camp David darüber. Die beiden Positionen – Israel bleibt im Sinai oder räumt ihn – waren unvereinbar, weil jede für eine der beiden Parteien inakzeptabel war. Indem die Verhandelnden ihre Gespräche von den Positionen ab- und den Interessen zuwandten, tauchte eine Lösung auf, welche die Wünsche beider Seiten berücksichtigte. Israels Panzer sollten abziehen, der Sinai aber gleichzeitig zur entmilitarisierten Zone erklärt werden. Damit war das staatspolitische Interesse Ägyptens gleichermaßen erfüllt wie Israels Sicherheitsinteresse. Ganz zu schweigen davon, dass sich auf dieser Basis weitere Interessen beider Seiten verbinden ließen: die gegenseitige Anerkennung als Staat, die Wiedereröffnung des Suez-Kanals, der Frieden zwischen den beiden Ländern.

Das Beispiel demonstriert, worauf Leader beim Verhandeln ihr Augenmerk richten sollten: Menschen gewinnen heißt, sie zuallererst als Partner ernst zu nehmen. Und das wiederum bedeutet, auf

ihre Interessen Rücksicht zu nehmen. Das können Ängste und Befürchtungen sein wie die Israels, aber auch die Würde als Nation wie die Ägyptens. Dann ist die Fähigkeit vonnöten, Brücken zwischen ihnen zu bauen, sie zu verbinden, zusammenzuführen: die Interessen und damit eben auch die Menschen selber.

Dass dies alles – zumindest auch – eine sprachliche Angelegenheit ist, versteht sich von selbst. Wir wissen nicht im Detail, wie Begin und Sadat in Camp David miteinander geredet haben und wie Carter mit ihnen. Gewiss aber wäre die Verhandlung gescheitert, wenn es den Beteiligten nicht gelungen wäre, eine ganze Reihe von sprachlichen Leistungen zu erbringen: einander den nötigen Respekt zu signalisieren, einander zuzuhören, um hinter den Worten die Interessen zu lesen, die sie ausdrücken, diese Interessen anzusprechen, deren Gemeinsamkeit und das gemeinsame Ziel zu betonen, der Gegenseite die eigene Verbindlichkeit glaubwürdig zu signalisieren.

All dies ist zwar nicht allein eine sprachliche Angelegenheit, aber hohe sprachliche Fähigkeiten sind doch dafür unabdingbar. Camp David zeigt aber auch, dass das Sprachspiel „verhandeln“ mit andern Sprachspielen eng verwandt ist: mit dem Erklären, dem Überzeugen und vielleicht auch mit dem Begeistern. Zwischen ihnen besteht eine große Familienähnlichkeit.

### **Das Sprachspiel „Streit schlichten“: subjektive Wahrnehmungen übersetzen**

Das Verhandeln gleicht aber auch einem andern Sprachspiel, in dem es ebenfalls darum geht, Brücken zu bauen zwischen den Menschen. Man spricht gemeinhin von Konfliktmanagement, ich nenne es „Streit schlichten“. Differenzen sind unvermeidlich, wenn Menschen zusammenkommen und zusammenwirken. Menschen sind verschieden, mögen sich oder eben nicht, Interessen können aufeinander prallen. Auch hier müssen Führungspersonen handeln, aus dem gleichen Grund wie anfangs des Kapitels erläutert: weil Differenzen das Team lähmen und sein gemeinsames Fortkommen torpedieren, wenn nicht gar verunmöglichen. Leader müssen bei Konflikten eingreifen und den Streit schlichten, egal, ob sie selber Konfliktpartei sind oder nicht.

Zum Beispiel die Leiterin der Niederlassung eines großen Detailhändlers. Sie hat einen 28-jährigen dynamischen Verkaufs-Mitarbeiter eingestellt, der ausgezeichnete Arbeit leistet, aber manchmal auch etwas forsch gegenüber seinen Kollegen auftritt. Vor allem gegenüber einer 52-jährigen Kassiererin, die seit 17 Jahren in der Filiale arbeitet, zuverlässig und mit ansprechenden Leistungen, auch wenn sie im letzten Jahr krankheitsbedingt für einige Zeit ausgefallen ist. Die beiden geraten immer wieder aneinander. Die Leiterin hat mehrmals einzeln mit ihnen gesprochen, ohne großen Erfolg. Der Konflikt, für kurze Zeit etwas gemildert, flammte nach ein paar Wochen wieder auf. Wie soll sie den Streit schlichten?

Wieder zuerst die Frage: Was tut man mit der Sprache, wenn man Streit schlichtet? Von „schlichten“ reden wir, wenn eine Drittperson den Streit zwischen zwei andern im Gespräch mit diesen beilegt. Wie beim Verhandeln gehören also zwei Personen zum Sprachspiel, die eine Situation unterschiedlich einschätzen. Und wiederum führen die Beteiligten ein Gespräch mit dem Ziel einer Einigung, die gleichfalls offen ist. Sie kommt nur zustande, wenn sie ihre ursprüngliche Sicht korrigieren, also dem andern entgegenkommen. Das entspricht dem Geben und Nehmen beim Verhandeln. Und wie dort muss das Entgegenkommen nicht zwingend von beiden Seiten im gleichen Ausmaß geschehen. Gelangt eine Partei zur Erkenntnis, dass sie die Lage massiv falsch eingeschätzt hat, kann das durchaus dazu führen, dass sie der andern weitgehend entgegenkommt.

Allerdings weist die Grammatik der beiden Sprachspiele auch Unterschiede auf: Bei einer Verhandlung liegt der Schwerpunkt auf der Sachebene, bei einer Streitschlichtung auf der emotionalen. Und hier können, je nach Eskalationsstufe, massive Verhärtungen vorliegen, die eine Bereinigung des Konflikts unter Umständen verunmöglichen. Aus diesem Grund braucht es beim Sprachspiel „Streit schlichten“ in der Regel eine dritte, nicht vom Konflikt betroffene, neutrale Person. Sie muss für die Streitenden Brücken bauen, vermitteln, sie zusammenführen, damit es zu einer Einigung kommt. Verhandeln dagegen ist meistens zu zweit möglich.

Dass es den Konfliktbeteiligten selber gelingt, ihre Differenz ohne Drittperson zu bereinigen, kann zwar vorkommen, ist aber sicherlich

viel schwieriger, als wenn ein Vermittler hilft. Wir würden dann freilich kaum von „schlichten“ reden, sondern eher sagen, sie hätten ihren Streit „beigelegt“ oder „sich versöhnt“. Die Fähigkeiten aber, die dafür nötig sind, sind dieselben. Zum Teil decken sie sich mit denen, die beim Verhandeln gefordert sind. Sie kommen zum Vorschein, wenn wir uns vor Augen führen, wie die Filialleiterin den Konflikt ihrer Mitarbeitenden angehen könnte.

Sie könnte zum Beispiel beide Konfliktbeteiligten bitten, den Sachverhalt aus ihrer Sicht darzustellen, aber wortlos zuzuhören, wenn der andere spricht. Dann würde die Kassiererin schildern, dass sie sich nach ihrer krankheitsbedingten Abwesenheit sehr bemühe, ihren Job weiterhin gut zu machen. In ihrem Alter wäre es schlimm, die Anstellung zu verlieren. Darum gebe sie ihr Bestes, auch wenn sie etwas langsamer geworden sei mit den Jahren. Da stresse es sie sehr, wenn der Verkäufer ihr immer wieder signalisiere, sie solle schneller arbeiten. Und außerdem rede er in einem Ton mit ihr, der jeden Respekt vor ihrer langjährigen Leistung in der Firma vermissen lasse.

Der Verkäufer wiederum würde gestehen, dass er gerne weiterkommen möchte in der Firma, vielleicht in eine Führungsposition. Da müsse er sich engagieren. Wenn sich dann eine Schlange an der Kasse der 52-Jährigen bilde und er ihre betonte Langsamkeit sehe, versetze er sich in die Kunden hinein und fühle sich mitverantwortlich für die Wartezeit. Dann bitte er die Kollegin, doch etwas schneller vorwärtszumachen. Sie reagiere darauf stets mit demonstrativer Langsamkeit und gebe ihm das Gefühl, sich völlig daneben benommen zu haben.

Schon an diesem Punkt wird sichtbar, wie der Konflikt entstanden ist und wie er sich lösen lässt. Beide Beteiligten haben das Verhalten des andern missdeutet und ihrerseits so reagiert, dass sie ihn noch weiter in Bedrängnis brachten. Sie haben nicht realisiert, dass sie aus derselben Motivation heraus gehandelt haben: dem Engagement, eine gute Arbeit zu leisten. Schon das einzusehen, löst den Konflikt zum guten Teil. Denn wenn die beiden ihr Zusammenspiel begreifen, werden sie automatisch anders agieren. Und noch mehr dann, wenn die Chefin mit ihnen alternative Verhaltensmöglichkeiten entwickelt.

So einfach sich dieser Konflikt in der Falldarstellung ausnimmt, so anspruchsvoll ist es in der Praxis, den Streit zu schlichten. Die

Missverständnisse ergeben sich nämlich häufig aus der Verwechslung der Sprachspiele. Die Kassiererin erlebt die Worte des Verkäufers als Befehl, er aber will sie damit ermutigen. Der Verkäufer nimmt die Blicke seiner Kollegin als demonstrativen Protest wahr, für sie sind sie Ausdruck ihrer Entmutigung. Die Beteiligten neigen dazu, ihre Deutung der Sprachspiele für die objektive Wahrheit zu halten, weil die eigenen Emotionen einen Tunnelblick bewirken. So erleben sie jede neue Szene als Bestätigung ihrer Wahrnehmung: „Ich wusste es ja, wie immer, wenn ich sie anspornen will, quittiert sie dies mit einer demonstrativen Gleichgültigkeit.“ Oder: „Ich hab's ja geahnt, immer wenn der Andrang vor der Kasse groß ist, kommandiert er mich auf arrogante Weise herum.“

Was braucht die Filialleiterin für Fähigkeiten, um den Streit zu schlichten? Zunächst einmal muss sie gut zuhören können und dabei fähig sein, aus den Worten die Emotionen herauszulesen: das Engagement des Verkaufsmitarbeiters, den Stress der Kassiererin. Und dann muss sie „übersetzen“, das heißt die Botschaft der einen Partei in die Perspektive der andern übertragen können. Sie muss die Sprachspiele erkennen, die beide spielen, und dabei erfassen, dass die Missverständnisse aus der gegenseitigen Missdeutung dieser Spiele entstehen. Sie muss also die Überlagerung der Sprachspiele durchschauen.

Die Fähigkeit zu übersetzen bedeutet, die Worte eines Konflikt-partners in der Sprache des andern zu formulieren: „Wenn du deine Kollegin anspornen willst, bringt sie das in zusätzlichen Stress, weil sie ohnehin unter Druck steht.“ Oder: „Wenn dein Kollege dich auf die lange Schlange hinweist, will er dir einen Gefallen tun. Denn er meint, du habest es nicht bemerkt.“ Nur wenn sich die Filialleiterin im Dickicht der Sprachspiele zurechtfindet, gelingt es ihr, die Missverständnisse aufzuklären, eine neue emotionale Basis zu schaffen und die Sache zu bereinigen. Denn jetzt werden die Beteiligten auch bereit sein, alternative Möglichkeiten für das eigene Verhalten überhaupt in Erwägung zu ziehen. Manchmal liegt ein Konflikt freilich weniger auf der persönlichen Ebene begründet als in den Prozessen des Unternehmens. Gut möglich, dass die betriebliche Organisation der Kassen zu chronischen Engpässen geführt hat, die einen sogenannten Strukturkonflikt bewirkt haben.

## Mit der Sprache Brücken bauen

Auf jeden Fall verlangt ein solches „Konfliktmanagement“ gute intellektuelle und psychologische Fähigkeiten. Genauso sehr setzt es aber eine hohe sprachliche Kompetenz voraus, und zwar beim Zuhören wie beim Reden. Das Beispiel zeigt, dass es entscheidend darauf ankommt, dass die Chefin gut zuhört und über ein Gespür für sprachliche Feinheiten verfügt. Auch ihre eigenen Worte muss sie sorgfältig wählen und präzise formulieren, abgestimmt auf das Ohr der jeweils andern Konfliktpartei. Einen Streit schlachten kann nur, wer genau und sorgsam mit der Sprache umgehen kann.

Das Fazit des Kapitels lautet: Leader sollten nicht spalten, trennen, polarisieren, sondern die Menschen einen, Standpunkte und Interessen verbinden, Brücken bauen. Ob beim Verhandeln oder Streit-Schlachten, aber auch in andern Situationen, die mit diesen beiden typischen Sprachspielen verwandt sind, gewinnen sie ihre Wirkungsmacht aus der Fähigkeit, Menschen zusammenzuführen. Diese Fähigkeit liegt zu einem guten Teil auf der sprachlichen Ebene: in der Befähigung, Sprachspiele zu erkennen und ihre Missdeutung aufzuklären, gut zuzuhören, sprachliche Nuancen wahrzunehmen, Botschaften hinter den Worten zu lesen, aber auch sich selber klar auszudrücken und vor allem so, dass die Gesprächspartner, die immer interessen- und emotionsgeleitet zuhören, es verstehen.

Allerdings sind Leadern bei diesen Aufgaben auch Grenzen gesetzt, die auch die souveränsten Führungspersönlichkeiten nicht durchbrechen können oder sollten. Verhandlungen laufen im Rahmen der tatsächlichen Machtverhältnisse ab. Manchmal lassen sie für mich keine akzeptable Lösung zu. Meine beste Wahl heißt dann, die Verhandlung abzubrechen oder sie gar nicht zu beginnen. Das kann heißen, dass ich darauf verzichte, mit diesem Menschen zusammenzuarbeiten, zum Beispiel mit einem Kooperationspartner oder mit einem Mitarbeiter, der sich nicht mehr ins Team eingliedern lässt. Meistens gibt es eine Alternative.

Aber auch Konflikte sind manchmal unlösbar, vor allem dann, wenn die Beteiligten oder auch nur einer von ihnen es an einem Mindestmaß an Kritikfähigkeit vermissen lässt. Wenn also die Bereitschaft fehlt, die eigene Position zu hinterfragen und einen Schritt auf den andern

zuzugehen. In solchen Fällen müssen Leader auch fähig und bereit sein einzusehen, dass der Streit sich nicht schlichten lässt. Dann müssen sie eine andere, vielleicht härtere Entscheidung treffen. Kurz, auch der Mut, nein zu sagen, ist eine Leadership-Tugend.

## Literatur

Fisher, Roger, William Ury, und Bruce Patton. 2018. *Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse*. München: DVA.



# 11

## Stellung nehmen

Wenn man den Leuten zuhört, im Tram, am Stammtisch oder in Pausenräumen, bemerkt man schnell, was sie Personen in verantwortungsvollen Positionen am meisten übel nehmen: dass sie nicht zeigen, wo sie stehen. Wer sich nicht positioniert, wer hin- und herlaviert, wolkige Worte der Verschleierung ausstößt oder sich davor drückt, seine Meinung zu sagen, gilt kaum als Leader. Politiker dieser Sorte, Wirtschaftsführer, aber auch Lehrpersonen verspielen so nicht nur ihre Glaubwürdigkeit, sondern werden sogar zum Gegenstand verächtlichen Spotts. Was ihnen fehlt, sind Klarheit, Lesbarkeit und Gradlinigkeit.

Umgekehrt gelten diese Attribute den meisten Menschen zu Recht als typische Leadership-Tugenden. Sie ringen selbst denen noch Respekt ab, die anderer Meinung sind. Wenigstens ist er glaubwürdig, konsequent, ist man geneigt zu sagen. Grund genug also, das Sprachspiel „Stellung nehmen“ oder „Stellung beziehen“ – ich betrachte die beiden als gleichbedeutend – genauer unter die Lupe zu nehmen.

Es stammt natürlich aus der Kriegsführung. Stellung bezieht eine Truppe, indem sie sich an einen bestimmten Ort begibt und sich dort befestigt, bereit, sich auf diesem Punkt zu behaupten und einen

angreifenden Gegner abzuwehren. Es gehören also mehrere Elemente dazu, die zusammengenommen erst die ganze Bedeutung der Redeweise ausmachen: 1) Die Bewegung zum Ort, wo man Stellung bezieht. 2) Die Absicht, dort zu bleiben. 3) Die Möglichkeit, dass ein Gegner auf den Plan tritt. 4) Die Entschlossenheit, diesen abzuwehren. 5) Die Vorbereitung auf eine kämpferische Auseinandersetzung.

### **Stellung nehmen heißt versprechen**

In unserem Kontext, als Forderung an Leader, ist der Ausdruck „Stellung nehmen“ oder „Stellung beziehen“ metaphorisch gemeint: eine sogenannte Redensart. Solchen sprachlichen Fügungen sind zwei Momente gemeinsam. Erstens sind sie feste Zusammenfügungen von Wörtern, die man nicht einfach durch andere ersetzen kann. Man kann die Flinte ins Korn werfen, aber nicht in den Roggen. Man rutscht andern den Buckel und nicht den Rücken hinunter. Und zweitens sind sie nicht wörtlich gemeint, sondern metaphorisch. Das Bild ist im übertragenen Sinn zu verstehen. Redensarten sind in der Sprache derart häufig, dass wir sie manchmal nicht einmal bemerken. Im Deutschen gibt es zum Beispiel mehrere tausend davon. Allerdings kann sich die Grammatik solcher Redensarten gegenüber der ursprünglichen Bedeutung ändern.

Wenn Leader Stellung nehmen sollen, geht es nicht mehr um einen geografischen Ort, sondern um eine Auffassung oder Haltung gegenüber einer Frage in der Meinungslandschaft. Man tut seine Meinung kund. Der Kampf ist nicht mehr militärisch zu verstehen, sondern als eine Auseinandersetzung in einer Diskussion oder Debatte. Damit verbunden ist ein zweiter wichtiger Unterschied: Im militärischen Feld kommt es darauf an, dass sich die Truppe tarnt und für den Gegner möglichst unsichtbar bleibt. Bei der Führung dagegen liegt ein entscheidendes Moment der Stellungnahme gerade darin, dass sie öffentlich erfolgt. Von Leadern erwarten die Menschen, dass ihre Position sichtbar wird.

Die übrigen Elemente freilich bleiben. Wenn wir sagen: „Sie bezieht Stellung“, setzen wir voraus, dass sie entschlossen ist, sich mit andern zu debattieren. Bereit, ihre Haltung zu verteidigen. Und dass sie damit auch erklärt, dazu imstande zu sein. Wir verstehen die Sprachhandlung

als Versprechen, nicht gleich klein beizugeben, das heißt die eigene Meinung nicht ohne gewichtige Gründe zu ändern. Wesentlich im Sprachspiel „Stellung nehmen“ ist also die Verpflichtung zu einem Handeln, das dem sprachlichen Positionsbezug entspricht.

Genau deshalb scheuen sich unsichere Menschen auch davor, Stellung zu beziehen: Es verpflichtet für die Zukunft. Worauf es in diesem Sprachspiel ankommt, wird besonders deutlich, wenn wir die üblichen Strategien unter die Lupe nehmen, mit denen sich Menschen davor drücken. Ein Beispiel soll das vergegenwärtigen. Momentan setzen die Regierungen verschiedener Schweizer Kantone Sparprogramme durch, um ihre Finanzen aufzumöbeln. Sie lancieren diese Programme auf dem Hintergrund des Steuerwettbewerbs, in dem Kantone und Gemeinden miteinander wetteifern, ein möglichst attraktives Umfeld anzubieten. Sie wollen mit tiefen Steuern locken, sich hier niederzulassen, die Stimmbürger genauso wie die Unternehmen. Dass dieser Wettbewerb ihre Haushalte in Schieflage bringt, ist abzusehen. Darum muss man bei den Ausgaben sparen.

Das läuft in der Regel so ab, dass die Regierung den Departementen, wie die Ministerien in der Schweiz heißen, vorgeben, wie viel sie einsparen müssen, und diese wiederum ihren Abteilungen oder Ämtern. Top down wird eine Schlankheitskur verordnet, die man dann – nicht ohne Sensibilität für die Wirkkraft der Sprache – euphemistisch als „Entlastungsprogramm“ oder ähnlich bezeichnet. Tatsächlich entlastet ein solches Programm nämlich niemanden, im Gegenteil: Es setzt die Mitarbeitenden, die es umsetzen müssen, unter erheblichen Druck. Entlastet wird damit höchstens die Staatsrechnung. Wie sollen Chefbeamte darauf reagieren, namentlich in Bereichen wie Gesundheit, Bildung oder Umweltschutz, wo wesentliche gesellschaftliche Güter auf dem Spiel stehen?

Ein Vorgesetzter denkt da vielleicht, es sei am besten, gar nichts zu sagen. Sonst verbrennt er sich bei irgendeiner Partei die Finger. Wenn er seine Bedenken gegen die Sparwut äußert, macht er sich bei den eigenen Vorgesetzten unbeliebt. Wenn er sich gar weigert, sie umzusetzen, riskiert er womöglich seinen Job. Wirbt er dagegen gehorsamst für das Programm, dürfte er sich den Widerstand und Unmut der Mitarbeitenden zuziehen. Darum vermeidet der Vorgesetzte tunlichst,

irgendein Urteil zur Sache abzugeben. Er verweist auf den Auftrag von oben und weicht allen Fragen von unten aus.

Wer so laviert, unterläuft natürlich die Regeln des Sprachspiels: Tatsächlich bezieht er gar nicht Stellung. In die militärische Sprache zurückübersetzt: Er laviert mit seiner Truppe hin und her, vermeidet die Berührung mit dem Feind, weicht allen Konfrontationen aus. Damit entzieht er sich seiner Aufgabe, nicht nur der Feldherr, auch der Vorgesetzte. Er weigert sich, das Sprachspiel überhaupt zu spielen.

Eine andere Chefin nimmt sich vor, den eigenen Leuten zu signalisieren, dass sie auf ihrer Seite steht. „Natürlich dürfen wir bei der Bildung nicht sparen. Sie ist unsere wichtigste Ressource für die Zukunft. Wenn wir die Schulklassen vergrößern und die Infrastruktur beschneiden, beispielsweise bei der IT, muss die Qualität der Bildung leiden.“ Auf der andern Seite will sie es aber auch mit ihren Vorgesetzten nicht verderben. Darum gibt sie ihnen zu verstehen, dass sie das „Entlastungsprogramm“ natürlich unterstützt: „Es ist klar, dass wir das Defizit verringern müssen. Wenn wir nicht bei den Ausgaben sparen, müssen wir die Einnahmen, das heißt die Steuern erhöhen. Dann aber riskieren wir, unsere Attraktivität als Wirtschaftsstandort einzubüßen. Darum müssen alle einen Beitrag für das Entlastungsprogramm leisten, auch meine Abteilung.“

Was ist dagegen zu sagen? Beiden Argumenten lässt sich eine gewisse Plausibilität nicht absprechen. Das Problem liegt indessen darin, dass beide zu unterschiedlichen Handlungen verpflichten. Im konkreten Fall lässt sich dann jeweils die passende als Begründung heranziehen. Die Chefin verspricht etwas und zugleich das Gegenteil – und damit gar nichts. Damit verstößt sie gegen ein wesentliches Moment des Sprachspiels: Sie bezieht nicht wirklich Stellung an einem Ort, sondern wechselt zwischen zwei entgegengesetzten Positionen hin und her.

Ein dritter Vorgesetzter versucht dem Dilemma zu entkommen, indem er sich hinter wolkigen Worten versteckt: „Der Kanton muss die Kosten reduzieren, ohne die Qualität der medizinischen Versorgung zu gefährden.“ „Sparen ist unabdingbar im Rahmen des Machbaren.“ „Wir müssen den Haushalt ins Lot bringen und gleichzeitig dem verfassungsmäßigen Auftrag zum Schutz unserer Umwelt gerecht werden.“

Jedem Bekenntnis wird gleich eine Einschränkung nachgeliefert, jede Stellungnahme durch die Gegenposition aufgeweicht. Am Schluss bleibt schleierhaft, wo der Vorgesetzte steht. Und er lässt sich auch auf keiner Aussage behaften, weil er stets darauf verweisen kann, dass er sie mit der jeweiligen Einschränkung formuliert hat. Das ist die Strategie der Dementierbarkeit, die nur darum funktioniert, weil sie sich sprachlicher Klischees bedient. „Kosten reduzieren“, „Qualität der medizinischen Versorgung“, das „Machbare“, „Schutz unserer Umwelt“: Das sind Floskeln, interpretationsbedürftig und biegbar, sodass der Vorgesetzte im konkreten Fall problemlos daran erinnern kann, dass er seine Aussage ja eingeschränkt hat. Darum bleiben solche Sätze nichtssagend.

Auch dieser Vorgesetzte unterläuft das Sprachspiel „Stellung beziehen“, wie die Chefin Nummer zwei. Doch während sie zwischen verschiedenen Positionen hin- und herpendelt, wirft er – militärisch gesprochen – Petarden, in deren Rauch die eigene Truppe verschwindet. Aber beides ist sprachliches Handeln. Die Chefin spielt das Sprachspiel „Stellung nehmen“ von Fall zu Fall unterschiedlich: gegen oben so und gegen unten ganz anders. Er wiederum bleibt auf der Ebene der Klischees, die so abstrakt sind, dass sie im konkreten Fall gar nichts mehr bedeuten – und das Sprachspiel zum bloß äußerlichen Ritual verkommt.

### **Ein klares Versprechen**

Die Beispiele bringen zum Vorschein, worauf es ankommt.

1. Als Leader sollten Sie Stellung beziehen. Das sind Sie den Menschen, die Sie führen, schuldig, aber auch Ihrer eigenen Würde. Sich davor zu drücken, hin- und herzulavieren oder sich in Phrasen zu ergehen, hat etwas Beschämendes. Das wissen die Menschen sehr genau. Und Vorgesetzte, die es tun, werden von ihnen mit Verachtung abgestraft. – Kurz: Geben Sie *ein Versprechen* ab.
2. Seien Sie dabei kohärent. Einmal Stellung für etwas einzunehmen und das andere Mal dagegen, je nachdem mit welchem Gegenüber man es gerade zu tun hat, kann nur kurze Zeit gut gehen. Leader werden nicht nur an ihren Taten gemessen, sondern auch an ihren

Worten und daran, ob diese eine Kohärenz und Konstanz zeigen. – Kurz: Geben Sie *nur ein Versprechen* ab.

3. Seien Sie dabei klar. Das heißt einfach, verständlich und vor allem konkret. Die meisten Menschen verfügen über genügend sprachliche Sensibilität, um zu entscheiden, ob die Aussagen eines Leaders wolkig-unverbindlich oder konkret und klar sind. – Kurz: Machen Sie klar, *was Sie versprechen*.
4. Dass es dabei auf Ihre Sprache ankommt, ist offensichtlich. Das Sprachspiel „Stellung nehmen“ können Sie nur spielen, wenn Sie *mit der Sprache sorgfältig* umgehen.

Was das in unserem Beispielfall bedeuten könnte, zeigt die Stellungnahme eines vierten Vorgesetzten. Als Direktor eines Gymnasiums untersteht er zwar der Bildungsdirektion und kann sich deren Anordnung nicht einfach widersetzen. Dennoch hat der den Mut, dem Bildungsdirektor einen offenen Brief zu schreiben. Hier zeigt er zwar Sparmöglichkeiten auf, mit denen seine Schule einen Beitrag leisten will. Insgesamt aber bezieht er unmissverständlich Stellung gegen die geplanten Sparvorhaben der Regierung. Er zeigt konkret auf, wo und inwiefern sie die Qualität der gymnasialen Bildung notgedrungen schmälern, und bittet seine Vorgesetzten, die Sparpläne zu überdenken. Der Brief endet mit der Bekräftigung seiner Entschlossenheit, bei der Umsetzung des sogenannten Entlastungsprogramms dafür zu kämpfen, dass das Bildungsniveau möglichst wenig Schaden nimmt.

Gewiss, nicht alle Leser werden diesen Standpunkt teilen. Der Direktor beweist damit aber Leadership-Qualitäten: Er bezieht Stellung, klar und kohärent. Er verpflichtet sich zu sparen, wo es vertretbar ist, vor allem aber sich einzusetzen gegen die Sparwut, wo er die Qualität der gymnasialen Bildung bedroht sieht.

Mit diesen Empfehlungen will ich Leadern nicht ans Herz legen, in sämtlichen Situationen unbekümmert zu allem und jedem Stellung zu nehmen. Nicht immer ist es nötig, seine Position ausdrücklich darzulegen. Und nicht immer ist es klug. Aber Leader müssen lesbar sein, kohärent und klar positioniert in allen wesentlichen Fragen, die sich bei ihren zentralen Führungsaufgaben stellen.

## Nein sagen: trotz der Angst vor Missbilligung

Der Fall führt aber auch vor Augen, dass Leader manchmal auch nein sagen müssen. Nach meiner Erfahrung haben viele Führungskräfte Mühe damit. Darum soll ein Blick auf dieses Sprachspiel das Kapitel abrunden – sofern „nein sagen“ denn ein eigenes Sprachspiel ist.

Man könnte genauso gut argumentieren, nein zu sagen sei ein Moment in vielen verschiedenen unterschiedlichen Sprachspielen. Zum Beispiel in folgenden: „jemandem eine Bitte abschlagen“, „eine Forderung zurückweisen“, „mit einer Meinung nicht einverstanden sein“, „sich weigern, etwas Bestimmtes zu tun“, „eine Leistung oder ein Produkt als schlecht oder ungenügend beurteilen“ und so weiter. Auf jeden Fall ist „nein sagen“ eine Sprachhandlung, und in all den verschiedenen Sprachspielen hat es einen gemeinsamen Bedeutungskern: Wer nein sagt, ist sachlich nicht einverstanden mit jemand anderem. Das heißt auch, dass er sich gleichzeitig in einen Gegensatz zu ihm setzt. Warum fällt das so vielen Menschen schwer? Ich versuche eine Antwort am Beispiel von ein paar typischen Situationen, in denen Führungskräfte nein sagen sollten, dies aber nicht schaffen.

Etwa die Abteilungsleiterin, deren Agenda ohnehin voll ist mit A-Aufgaben, also solchen, die wichtig und dringend zugleich sind. Und ausgerechnet jetzt platzt noch der eigene Chef herein oder ein Kollege und bekriegt sie, ihm einen Gefallen zu tun. Sie solle ihm doch bitte bis übermorgen Abend einen kurzen Bericht schreiben, den er unbedingt braucht für eine Kundenveranstaltung. Sie habe doch die entsprechenden Daten zur Verfügung, kenne die Materie aus dem Effeff und könne ohnehin besser formulieren als er. Die Abteilungsleiterin ist hin- und hergerissen: Eigentlich hat sie nicht nur keine Zeit für einen solchen Bericht, sondern sogar zu wenig für ihre eigenen Aufgaben. Zudem wäre dies der Job des Bittstellers selber. Doch wenn sie ihm das Anliegen abschlägt, denkt er gewiss, sie sei unkollegial, zu bequem dazu, wenig hilfsbereit. Am Ende sagt sie vielleicht doch zu – contre coeur und zähneknirschend.

Oder der Teamleiter, dem eine Mitarbeiterin in den Ohren liegt. Sie will genau dann Ferien, wenn das Team ohnehin personell am Limit arbeiten muss. Aber sie hat gute Gründe: Sie ist gezwungen, dann Ferien zu nehmen, weil ihr berufstätiger Partner nur dann verfügbar

ist und weil ihre Kinder dann Schulferien haben. Sie schafft es, dem Teamleiter in allen Farben zu schildern, wie katastrophal der Ferienverzicht für die ganze Familie wäre, sodass er schon zum Vornherein ein schlechtes Gewissen hat, falls er nein sagen würde. Dabei hat er der Mitarbeiterin schon letztes Jahr gegenüber einer anderen den Vorzug gegeben. Und schließlich ist ihre Leistung auch nicht über alle Zweifel erhaben.

Ein dritter Chef steckt in einem ethischen Dilemma: Er hat als verantwortlicher Ingenieur in einem Dritt Weltland eine neue Fertigungsanlage aufgebaut, eine Eintrittstüre in einen Erfolg versprechenden neuen Markt. Aber die Sicherheitsvorkehrungen sind nicht seriös genug getroffen worden. Sein technischer Verstand sagt ihm, dass ein Gefährdungsrisiko für die Belegschaft bleibt. Auf der andern Seite setzen ihn die Vorgesetzten im Mutterhaus unter Druck: Nächsten Monat soll mit der Produktion begonnen werden.

In allen diesen Situationen sind die Leader in einem Dilemma zwischen dem, was sie für richtig halten, und dem, was andere von ihnen wollen. Wenn sie nein sagen, müssen sie mit Vorwürfen rechnen: Du bist unkooperativ, ungerecht, pedantisch. Der Druck besteht darin, dass nein sagen heißt, sich den Unmut oder die Missbilligung anderer zuzuziehen. Was zu tun wäre, wissen sie klar genug. Was sie daran hindert, sind die Vorwürfe, die sie von der Gegenseite befürchten.

Dass sie das Sprachspiel „nein sagen“ spielen müssen, wissen sie im Grunde genommen durchaus. Freilich kommt es – neben dem Mut, das zu tun, was sie für richtig halten – auch darauf an, wie sie es spielen. Und das wiederum ist eine sprachliche Angelegenheit, zumindest auch. Dafür gibt es durchaus Regeln für Leader:

1. Sie können nur nein sagen, wenn sie *ein größeres Ja* haben, wie der amerikanische Unternehmensberater Stephen R. Covey sagt (Covey 2008, S. 175). Die Abteilungsleiterin kann sich auf die eigenen A-Aufgaben berufen, die sie nicht schafft, wenn sie der Bitte des Chefs nachgibt. Der Teamleiter sollte die Gerechtigkeit gegenüber seinen andern Mitarbeiterinnen ins Feld führen, um nein zu sagen. Und der Ingenieur wird die Sicherheit höher gewichten müssen als die Termintreue.

2. Bieten Sie *eine Alternative* an. Das zeigt, dass sie nicht einfach nur hart sind, sondern eine Brücke bauen wollen. Die Abteilungsleiterin kann vielleicht jemand aus ihrem Team vorschlagen, der den Chef unterstützt. Der Teamleiter zwei könnte der Mitarbeiterin ein Entgegenkommen bei einem andern Anliegen versprechen.
3. Manchmal ist es freilich aussichtslos, das Einverständnis der Gegenseite zu erreichen. Dann muss man vielleicht nicht (nur) nein sagen, sondern *nein tun*: das entscheiden, was der eigenen Überzeugung nach das Richtige ist. Wirkliche Leader sind dazu bereit.

Fazit: Leader müssen auch nein sagen können. Wann dies nötig ist, hängt wie alle Führungsentscheidungen vom konkreten Fall ab. Dieses Nein-Sagen geschieht nicht selten unspektakulär und im kleineren Kreis, hier unterscheidet sich seine Grammatik von derjenigen bei den Standardfällen des Stellung-Nehmens. Dennoch bedeutet „nein sagen“ immer auch Stellung nehmen: eine Position beziehen, für andere sichtbar, kohärent zu meinem übrigen Reden und Handeln, und zwar so, dass mich dies verpflichtet, die Auseinandersetzung, die ganz bestimmt folgen wird, entschlossen auszutragen.

## Literatur

Covey, Stephen R. 2008. *Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*, 11. Aufl. Offenbach: Gabal.



# 12

## Stil haben

Dass Führen durch Sprache mit Stil zu tun hat, das haben Sie wohl schon vermutet. Auf der einen Seite ist gutes Deutsch vor allem eine Stilfrage. Andererseits spielt in der Literatur über Leadership der Begriff des Führungsstils eine zentrale Rolle. Und gewiss ist Ihnen auch bei der Lektüre dieses Buches schon da und dort der Gedanke gekommen: Wie Führungskräfte reden, hat auch viel mit ihrem Stil als Mensch zu tun, mit einem guten oder einem schlechten.

Dass in der weit verbreiteten Management-Sprache stilistisch vieles im Argen liegt, wissen Sie aus eigener Erfahrung. Denken Sie nur an die unsäglichen PowerPoint-Präsentationen, die überquellen vor Logos, grafischem Schnickschnack und infantilen Piktogrammen. Die Sprache wird entweder reduziert auf Schlagworte, Satzfragmente und großspurige Marketing-Slogans. Oder umgekehrt, man überfüllt die Folien mit ellenlangen Schachtelsätzen, voll von Fachbegriffen und Anglizismen, die kaum jemand versteht. Das ist kein Plädoyer gegen PowerPoint, aber leider lädt dieses Medium dazu ein, sich die sprachliche Gestaltungsarbeit zu schenken und sich um die Stillosigkeit solcher Kommunikation nicht weiter zu kümmern.

## Unverdauliches Management-Kauderwelsch

Aber auch da, wo die geschriebene Sprache ein Eigengewicht genießt, steht es oft schlecht um deren Stil. Vielleicht erinnern Sie sich an das dritte Beispiel im Einleitungskapitel:

Die konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie mit einer Erhöhung der Professionalität in allen Geschäftssegmenten und einer kontinuierlichen Produktivitätssteigerung sowie die Aufrechterhaltung der Attraktivität als Arbeitgeberin bedingen ein Netz von Niederlassungen, die optimal am Markt operieren können. Die Geschäftskreise unserer Niederlassungen orientieren sich am Kundenverhalten und an den Wirtschaftsräumen. Die Niederlassungen prüfen laufend mögliche Synergien und sind bestrebt, die regionalen Strukturen anzupassen. Erforderliche Optimierungen erfolgen über Fusionen und Arrondierungen.

Diese Internetseite, welche die Strategie des Unternehmens vorstellt, ist typisch für die stilistischen Sünden der heutigen Management-Sprache: Die Sätze sind überlang und kompliziert, weil die Autoren viel zu viel Information in sie hineinpressen. Substantive dominieren, allein im ersten Satz sind es beispielsweise 12, noch dazu solche, die in ihrer Abstraktion nichtssagend bleiben. Die Leserin kann aus diesem ganzen Abschnitt schließlich nicht mehr herauslesen als ein paar vage Leitlinien, denen zu folgen sich die Geschäftsleitung offenbar vorgenommen hat.

Andernorts strotzt die Management-Sprache vor Anglizismen. Von „Employer Branding“ und „Talent Management“ ist die Rede, von „Corporate Social Responsibility“, „Inclusion & Diversity“, von „Outplacement“, „On-Premise-Lösungen“, „On-site-Geschäften“, „downsizen“, „thinking out of the box“, „web-basierten Social Media-Applikationen“, „Hightech-Mobilitätsanbietern“, „Digital-Entertainment-Aktivitäten“, „Loan To Value“ und so weiter. Wenn Sie solche Wörter nicht verstehen, sind Sie nicht allein: Mir geht's ebenso. Dass die meisten Formulierungen dieser Liste aus CEO-Reden an den Hauptversammlungen der größten deutschen Unternehmen stammen (Brettschneider 2016), macht die Sache nicht besser, im Gegenteil.

Dabei geht es häufig nicht nur um den sprachlichen Stil, sondern auch um den menschlichen. Das deutet sich an, wenn etwa vom „Material“ die Rede ist, das der „Arbeitsmarkt hergibt“. Wenn Mitarbeitende mit Sätzen wie „Das ist kein Nine-to-five-Job“ konfrontiert werden. Oder wenn vom „menschlichen Kapital“ des Unternehmens geredet wird. Es zeigt sich aber auch im zweiten Beispiel des Einleitungskapitels: Was der neue CEO der Ingenieurfirma am Apéro sagt, hat offensichtlich damit zu tun, wie er mit den Menschen umgeht: mit seiner Art zu führen. Sprachstil und Führungsstil hängen eng zusammen.

Doch wie genau? Was hat das mit den Sprachspielen der Führung zu tun? Was heißt Stil überhaupt? Warum sollten Leader einen haben? Und welcher wäre zu empfehlen?

### **Stil: das Muster im Teppich**

Das Wort Stil leitet sich aus dem lateinischen „stilus“ her, was so viel wie spitzer Pfahl, Stiel oder Griffel bedeutet. Schon in der Antike wurde die Wortbedeutung vom Schreibgerät auf die Handschrift übertragen. Später verstand man unter dem stilus die Art des Schreibens, die dem Autor eigen ist. Diese Bedeutung behielt das Wort – laut dem „Historischen Wörterbuch der Philosophie“ – bis in die Gegenwart bei: das Spezielle, Individuelle, Besondere eines Autors, das in all seinen Texten sichtbar wird. Seit der Renaissance bezog man den Stil nicht nur auf literarische Texte, sondern mehr und mehr auch auf andere Künste oder auf Epochen: den Architekturstil des Barock, den Musikstil der Romantik. Seit dem 20. Jahrhundert redet man auch – außerhalb des Bereichs der Kunst – vom Stil im lebensweltlichen Sinn: der Stil in der Mode, der Denkstil, der Lebensstil.

Dabei oszilliert die Verwendung des Stilbegriffs in den verschiedenen Zeiten und bei verschiedenen Autoren zwischen mehreren Alternativen: 1) Ist der Begriff bloß formal oder wertend: Beschreibt er bloß äußerliche Merkmale oder verbindet man mit ihm auch eine positive Wertung, etwa wenn man sagt: „Dieser Mensch hat Stil“? 2) Manchmal sieht man den Stil lediglich als äußerliches Kleid des Gedankens, das diesen nicht verändert, manchmal hingegen als seine Verkörperung oder Ausdrucksform. Der französische Aufklärer und Naturforscher Georges-Louis de Buffon meint das Letztere, wenn er formuliert: „Le style est

l'homme même“, der Stil ist der Mensch selber. 3) Drückt der Stil das Individuelle eines einzelnen Menschen aus oder manifestiert sich in ihm das Gesellschaftlich-Historische, auch wenn ein Einzeller das Werk geschaffen hat? (Ritter 1971–2007, Stichwort „Stil“)

Die Grammatik des Wortes Stil ist also vielfältig. Und doch sind für uns all die Bedeutungen aus der Etymologie, der Wortgeschichte, heute noch gebräuchlich. Wir reden von Stil im Zusammenhang mit Künstlern und Epochen, in allen Kultursphären und im lebensweltlichen Sinn. Wenn wir allerdings von Sprache und ihrem Einsatz in der Führung reden, von Leadern und wie sie ihre Sprachspiele spielen, dann erhält das Wort Stil einen präziseren Sinn.

Ich habe in diesem Buch die Überzeugung vertreten, dass nicht alle Menschen, die andere führen, auch gute Leader sind. Diese sind unter anderem und vor allem daran zu erkennen, wie sie mit der Sprache umgehen: an ihrem Stil also. Darum gebrauche ich den Stilbegriff wertend, nicht bloß formal beschreibend. Es gibt einen guten und einen schlechten Stil. Der Titel dieses Kapitels heißt darum „Stil haben“, nicht „einen Stil haben“ – da liegt ein Bedeutungsunterschied: Mit der ersten Formulierung meint man implizit: einen guten nämlich.

Und natürlich verstehe ich den Stil, den ein Leader haben sollte, nicht bloß als äußerliches Phänomen. Darin liegt ja die Pointe von Wittgensteins Einsicht in die Sprache, dass die Sprachspiele nie bloß sprachlich-formale Phänomene bleiben, sondern dass in ihnen die Sprache aufs Engste mit den Lebensformen verwoben ist. Der Stil – in der Sprache und im Verhalten – ist darum auch keine bloß äußerliche Form, sondern die beiden bilden eine Einheit – zumindest bei einem Leader. *Le style est l'homme même.*

Die Sprachspiele sind zwar etwas gesellschaftlich Geschaffenes und Geformtes, sie gestatten aber immer auch Freiräume, Gestaltungsmöglichkeiten, individuelle Realisationen. Die Tennisregeln stehen fest, spielen kann man aber wie Roger Federer oder wie Sie und ich. Und darauf kommt es an: Leader gestalten ihren Stil.

Was Stil genau bedeutet, lässt sich mit einer Analogie zur Kunst zeigen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Fassade eines Gebäudes zu gestalten: mit eckigen, runden, ovalen Elementen. Die Architekten des antiken Griechenland kannten die Horizontale und die Vertikale,

Säulen trugen die dreieckigen Friese der Tempel. Diese Elemente kehren wieder bei allen griechischen Tempeln. Die Römer kannten dagegen den Rundbogen. Dieser findet sich in ihren Aquädukten und Amphitheatern. Die Renaissance verband die griechischen und römischen Elemente und wahrte die Ausgewogenheit zwischen Horizontale und Vertikale, zwischen rund und eckig, zwischen Säule und Mauer. Im Barock wiederum liebte man die überschäumende Vielfalt aller Formen, auch der ovalen, darum quollen seine Kirchen und Schlösser über von einer kaum zu überbietenden Flut an Ornamenten aller Art.

Ein Stil bildet sich immer in der gleichen Struktur heraus: Es gibt zunächst Varianten für eine bestimmte Ausgestaltung. Ein Mensch (oder eine Epoche) wählt eine dieser Varianten aus, realisiert sie immer wieder in verschiedenen Zusammenhängen, sodass ein Muster erkennbar wird, das stets wiederkehrt: der Stil. Diese Wahl und damit der Stil ist nicht zufällig, sondern hat Gründe: Die Griechen beherrschten den Rundbogen rein technisch noch nicht, das Weltbild des Barock verstand das Gebäude als großartige Repräsentation, entweder Gottes oder des absolutistischen Fürsten.

Genauso setzen Leader in verschiedenen Situationen die Sprache immer wieder ähnlich ein. Sie gestalten die Sprachspiele der Führung, die ich in diesem Buch diskutiert habe, auf eine bestimmte Weise aus, sodass sich schließlich mit der Zeit ein Muster zeigt. Wenn Sie einen orientalischen Teppich aus nächster Nähe betrachten, flimmern Ihnen die Farben vor den Augen. Rücken Sie ein Stück zurück, zeigt sich eine Struktur, ein Muster. Es gibt zum Beispiel Vorgesetzte, die sich immer wieder der gängigen Management-Sprache bedienen, wie sie zu Beginn des Kapitels skizziert wurde. Das tun sie nicht nur ausnahmsweise, sondern sie zeigen eine Tendenz zu einem solchen Jargon. Das ist ein sprachlicher Stil – wenn auch ein kümmerlicher.

Einem andern Vorgesetzten dagegen sind Verständlichkeit und Wertgeschätzung der Adressaten wichtiger als Protzerei. Darum drücken sie sich einfach und klar aus, um verstanden zu werden. Sie bluffen nicht mit Anglizismen, um Eindruck zu schinden, sondern brauchen einfache und verständliche deutsche Wörter. Sie reden und schreiben überschaubare, klare Sätze. Sie arbeiten mit einer ausgestalteten Sprache, statt PowerPoint-Schlachten zu veranstalten. Auch das ist ein Stil – ein besserer.

## **Sprachstil und Führungsstil sind eins**

Der Stil einer Führungsperson beschränkt sich allerdings nicht auf die Sprache. Das Muster wird auch erkennbar in seinem Führungsstil. Das Auftreten des CEO aus dem Einleitungskapitel entspricht zum Beispiel seiner Rede beim Apéro. Sein Auftreten zeigt dasselbe Muster wie seine Rede: Er geht nicht auf sein Gegenüber ein, auf dessen Stimmung und dessen Wünsche. Er stellt sein eigenes Ziel in den Vordergrund. Er lässt es an Wertschätzung fehlen. Er sieht die Menschen nicht als Individuum, sondern weiß nichts von ihnen. Das alles zeigt sich daran, dass er zu spät kommt, die Leute nicht begrüßt und auch nicht weiß, wie eine solche Feier abläuft, es zeigt sich aber genauso in seiner Rede.

Die Einheit von sprachlichem und Führungsstil zeigt sich aber auch beim ehemaligen CEO, allerdings im positiven Sinn: Wie er auftritt, so spricht er auch: sorgfältig, wertschätzend, persönlich und so, dass die Gefeierten im Zentrum stehen und zu ihrem verdienten Dank kommen. Sie kennen das sicherlich auch aus Ihrer persönlichen Erfahrung: Stellen Sie sich den Menschen vor, der Sie als Leader am meisten beeindruckt hat. Vermutlich können Sie ein klares Muster ausmachen, das in seinem Führungsverhalten genauso zum Ausdruck gekommen ist wie in seiner Sprache. Und genauso ist es wohl im umgekehrten Fall: Auch beim Vorgesetzten, den Sie sich als abschreckendes Beispiel wählen würden, stehen Reden und Auftreten im Einklang – wenngleich im negativen Sinn.

Warum ist das so? Warum können Menschen auf Dauer nicht verborgen, dass sie im Grunde genauso reden, wie sie insgesamt auftreten, jedenfalls dann nicht, wenn wir sie ein bisschen näher kennen lernen? Der griechische Philosoph Aristoteles hat schon vor über zweitausend Jahren formuliert (Aristoteles 1985), was heute eine psychologische Binsenwahrheit ist: Der Mensch zeigt in den meisten seiner Lebensäußerungen ein Profil, eine durchgehende Tendenz, ein Muster eben. Das liegt in seiner Persönlichkeit begründet, in seinen Werten, Interessen und Gefühlen. Aristoteles hat dies Charakter genannt, modern würden wir vielleicht von Persönlichkeitsstruktur reden. Dass diese Struktur zum guten Teil in unserer Lebensgeschichte ausgeformt wurde, auch das wusste Aristoteles schon. Die positiven Charaktereigenschaften, also die für mein Leben und das meiner Mitmenschen förderlichen,

hat er Tugenden genannt. Diese sind, genauso wie die Untugenden, nicht momentane Verhaltensweisen, sondern Charakterdispositionen, also Tendenzen, uns in unterschiedlichen Situationen nicht völlig verschieden, sondern meistens ähnlich zu verhalten. Darum ist es nicht verwunderlich, dass es Parallelen gibt zwischen dem sprachlichen und nichtsprachlichen Handeln, dass Sprachstil und Führungsstil einander entsprechen.

### Der Stil eines Leaders

Es reicht allerdings nicht, den Stil eines Vorgesetzten als Muster in seinen Sprachspielen zu bestimmen. Diese Definition bleibt äußerlich und sagt darum auch noch nicht, welcher Stil einen Leader auszeichnet, was es heißt zu sagen: Dieser Leader hat Stil. Welcher Sprach- und Führungsstil weist eine Führungskraft als Leader aus? Meine Antworten auf diese Frage haben Sie im Verlauf der Lektüre sicherlich schon da und dort herausgelesen. Nach meiner Überzeugung muss der Stil eines Leaders in zwei Bereichen überzeugen: was seine Persönlichkeit betrifft und im Hinblick auf seine Aufgabe, Menschen zu führen. Und selbstverständlich hängen die beiden Dimensionen aufs Engste zusammen. Mir scheinen einige wenige Kriterien zentral, an denen sich messen lässt, ob ein Leader Stil hat:

1. *Kohärenz*: Wer heute so handelt und morgen anders, ist als Leader ungeeignet. Die Menschen brauchen Verlässlichkeit und Gradlinigkeit. Anders gewinnen Sie als Leader das Vertrauen der Menschen nicht. Man kann es nämlich nicht einfordern, nur verdienen.
2. *Authentizität*: Sie bedeutet Echtheit, also die Kongruenz von innen und außen. Sagen Sie, was Sie denken. Drücken Sie aus, was Sie empfinden. Beziehen Sie Stellung für das, wovon Sie überzeugt sind.
3. *Humanität*: Leader führen Menschen, nicht Maschinen und auch nicht menschliches Material. Darum müssen Sie sie auch als Menschen behandeln, also anständig, verständnisvoll und wertschätzend.
4. *Leistung*: Leader haben Ziele, die sie zusammen mit Menschen erreichen wollen – nicht müssen. Darum sind sie bereit, selber eine Leistung zu erbringen, aber auch mutig genug, diese von den andern einzufordern.

Alles anderes, was darüber hinausgeht, braucht es meines Erachtens nicht. Die gängigen „Führungsstil“-Theorien scheinen mir zu simpel: Die Kontinuum-Theorie von Schmidt und Tannenbaum, die Reifegrad-Theorie von Blake und Mouton und ähnliche Konzepte sind zwar brauchbar: Sie bieten werkzeugartige Begriffe, um über Führungskonzeptionen zu diskutieren. Tatsächlich aber entwickeln Leader ihr Führungsverständnis selber. Sie gestalten die Sprachspiele der Führung individuell aus und realisieren ihr eigenes Konzept von Leadership. Ein Muster, in dem sich ihr Stil zeigt.

Bleibt die Frage, warum Führungspersonen überhaupt Stil haben müssen, in der Sprache und in der Führung. Die Antwort lautet: Sie müssen nicht. Sie haben ohnehin einen, ob sie wollen oder nicht. Allerdings wird an diesem Stil augenfällig, nach welchen Grundsätzen sie führen, ob sie Leader sind oder nicht. Und da die Sprache zentral ist, wie ich in diesem Buch dargelegt habe, geben sich Leader durch sie auch als solche zu erkennen.

### **Sprache: Maßstab, Medium und Motor guter Führung**

Charakter und Stil, Führungskonzeption und sprachlicher Ausdruck sind untrennbar miteinander verbunden. Dieser Sachverhalt ermöglicht mir, zum Abschluss auf einen Einwand einzugehen, den Sie vielleicht schon lange auf der Zunge haben. Die ganze Zeit über, mögen Sie denken, ging es ums Reden. Ein Buch über Führung, und darin wird bloß gesagt, wie Leader sprechen sollen. Das kann doch nicht ihre Hauptaufgabe sein. Leader sollten nicht bloß reden, sondern handeln. Sie müssen eine Leistung erbringen, nicht nur Worte drechseln.

Etwas leisten müssen sie bestimmt. Allerdings besteht ihre Leistung gerade darin, dass sie Menschen *führen*, und das tut man *mit der Sprache*. Sie müssen Menschen gewinnen, fördern und fordern, sie müssen erklären und begeistern, verhandeln und schlichten, kurz: mit der Sprache handeln. Wenn etwas in diesem Buch deutlich geworden sein sollte, dann dies: Reden ist eben nicht nur Reden, Reden ist Handeln. Denn Menschen reden in konkreten Handlungssituationen, haben Absichten und Ziele, und sie setzen die Sprache ein, um sie zu erreichen. Das gilt auch und vor allem für das Führen von Menschen. Sicher arbeiten Leader manchmal auch, ohne zu reden. Vor allem Führungskräfte im

mittleren Kader sind bisweilen auch operativ im Geschäft tätig. Aber dann betrifft dies eben gar nicht ihre Führungsfunktion. Oder aber es dient gerade der Vorbereitung auf die Sprachspiele der Führung: auf eine Rede, eine Verhandlung, eine Sitzung.

Es geht auch nicht allein um den mündlichen Einsatz der Sprache. Fast alles, was dieses Buch empfiehlt, gilt genauso für die geschriebene Sprache. Leader reden nicht nur, sondern schreiben auch. Mündliche Kommunikation nimmt aber meistens den größeren Teil ihrer Aufgabe in Anspruch. Und es geht auch nicht nur um den aktiven Einsatz: Leader reden und schreiben nicht nur, sondern sie hören auch zu und lesen. Hier kommen genau die gleichen sprachlichen Kompetenzen zum Tragen. Kurzum, Sprache ist das entscheidende Instrument guter Führung. Sie ist das *Medium, in dem sich Leadership herausbildet*.

Sie haben freilich auch realisiert, dass es zugleich um mehr geht also bloß um die Sprache. Sie können keinen Sprachkurs besuchen, um ein besserer Leader zu werden. Sprachschulung mag zwar hilfreich sein. Um die Sprachspiele der Führung gut zu spielen, braucht es freilich mehr. In all den Führungssituationen, die ich diskutiert habe, sind psychologische Fähigkeiten genauso gefragt: Einfühlungsvermögen, differenzierte Wahrnehmung von Emotionen und Stimmungen, Menschenkenntnis. Allerdings zeigen sie sich eben in der Sprache. Ein psychologisch differenzierter Mensch hat auch eine differenzierte Sprache. Und wer grobschlächtig redet, dem fehlt es auch an menschlicher Feinfühligkeit.

Ob die Arbeit an der Sprache die psychologische Bildung vorantreibt, oder ob psychologisches Lernen zu einer Ausdifferenzierung der Sprache führt, das lasse ich offen. Es ist damit wohl wie mit dem Huhn und dem Ei. Die beiden setzen sich gegenseitig voraus und jedes bringt gleichzeitig das andere hervor. Auf jeden Fall bleibt es dabei, die Sprache ist ein zentrales Gestaltungsmittel der Führung, vielleicht das wichtigste, und zugleich ein Indikator für die Qualität, mit der ein Leader Menschen führt. Sprache führt.

## Literatur

- Aristoteles, 1985. *Nikomachische Ethik*, 4. Aufl. Hamburg: Meiner.
- Brettschneider, Frank. *Klartext oder Kauderwelsch?* Die formale Verständlichkeit von CEO-Reden auf den Hauptversammlungen 2016, Universität Hohenheim 2016. [https://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2016\\_CEO-Klartext.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2016_CEO-Klartext.pdf). Zugegriffen: 4. Jan. 2019.
- Ritter, Joachim, Karlfried Gründer, und Gottfried Gabriel, Hrsg. 1971–2007. *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Basel: Schwabe.



# 13

## Sprachempfehlungen für Leader

Bleibt die Frage: Kann man all das lernen? Können Sie im Umgang mit der Sprache weiterkommen, klarer und wirkungsvoller reden und schreiben, die Menschen mehr überzeugen, die Sprachspiele besser erkennen und erfolgreicher spielen? – Die Antwort ist ja, wie bei den meisten Fähigkeiten und Fertigkeiten. Gewiss, Sprachsensibilität und Sprachkompetenz sind ein Stück weit angeboren. Aber Sie können Ihr Talent brachliegen lassen oder entwickeln. Roger Federer wurden gewiss außergewöhnliche Fähigkeiten fürs Tennisspielen in die Wiege gelegt. Hätte er sie aber nie trainiert, er wäre drittklassig geblieben. Und umgekehrt kann auch eine leidlich begabte Tennisspielerin es zu bemerkenswerter Spielstärke bringen, wenn sie ein Leben lang trainiert.

Darum zum Abschluss acht Empfehlungen für all diejenigen, die dieses Buch von der Bedeutsamkeit der Sprache für die Führung überzeugt hat und die darum ihre Sprachfertigkeit als Leader weiterentwickeln wollen.

1. *Schauen Sie den Leuten aufs Maul*, wie Luther gesagt hat: Was tun die Menschen mit der Sprache? Wenn sie reden und wenn sie schreiben. Welche Sprachspiele spielen sie? Sind sie im richtigen unterwegs, oder spielen sie ein falsches? Trainieren Sie Ihr Sensorium für

die sprachlichen Techniken und Strategien, die andere spielen, ob gut oder schlecht. So schärfen Sie Ihr Bewusstsein für Sprache und für sprachliches Handeln.

2. *Bereiten Sie sich auf die klassischen Sprachspiele vor.* Sie haben sie in diesem Buch kennen gelernt, aber auch die Regeln, denen sie folgen. Sie richtig anzuwenden, kann man vorbereiten, trainieren, perfektionieren. So werden Sie immer sicherer, gewandter und souveräner, wenn es um die typischen Führungssituationen und ihre Sprachspiele geht.
3. *Therapieren Sie die Verwirrungen der Sprachspiele.* Keine Sorge, dazu wird es genug Gelegenheit geben. Je besser Sie beobachten, wie die Menschen mit Wörtern handeln (Regel 1), umso mehr werden Sie sich veranlasst sehen einzugreifen, wo sie Kraut und Rüben durcheinandermischen und aneinander vorbereiten.
4. *Halten Sie sich an die vier Verständlichmacher.* (Langer et al. 2015) In Kap. 6 haben Sie sie kennen gelernt: 1. Schreiben Sie so einfach wie möglich, im Satzbau und in der Wortwahl. 2. Gliedern Sie so klar wie möglich. 3. Schreiben oder reden Sie nicht zu kurz und nicht zu lang. 4. Bauen Sie anregende Zusätze ein wie Beispiele, Bilder, rhetorische Figuren, direkte Anreden und Fragen. – Überprüfen Sie, ob Ihre eigenen Texte und mündlichen Präsentationen diesen Kriterien entsprechen.
5. *Ergreifen Sie jede Gelegenheit, vor Publikum zu sprechen.* Auch diese Fähigkeit ist – auf der Basis des jeweils angeborenen Talents – trainierbar. Je häufiger Sie vor einer Zuhörerschaft mit Sprache und Körpersprache agieren, umso selbstverständlicher wird dies für Sie. Und umso authentischer und überzeugender tun Sie es.
6. *Lesen Sie.* Alles, was Sie interessiert: Geschichte und Politik, Naturwissenschaft und Technik, Kunst und Kultur. Der Appetit kommt beim Essen und die Neugier beim Lesen. So werden Sie mit der Zeit ein intellektueller Omnivore, ein Allesfresser. Das ist nicht nur für Sie als Leader empfehlenswert. Denn Leader haben einen weiten Horizont. Es geschieht auch im Medium der Sprache, in dem Sie allmählich schwimmen werden wie der Fisch im Wasser. Vergessen Sie darum die Literatur von Goethe bis Günter Grass nicht: Baden Sie in guter Sprache.

7. *Schreiben Sie.* Protokollieren Sie für sich die Sitzungen, die Gespräche. Halten Sie Ihre eigenen Reflexionen schriftlich fest. Schreiben sie alles: Geschichten, Argumentarien und Liebesbriefe. Wenn Sie das nicht nur in Form von Stichworten und Bullet Point-Listen tun, sondern in ausgewachsenen und wohlgeformten Sätzen, trainieren Sie damit automatisch Ihre sprachlichen Ausdrucksmöglichkeiten.
8. *Suchen Sie sich Vorbilder.* Die gibt es gewiss: Menschen, die faszinierend reden. Solche, die brillant schreiben. Leader, die überzeugend mit der Sprache führen. Und schauen Sie darauf: Wie machen die das? Auch Leader haben Vorbilder, ohne diese wären sie nie groß geworden. Überflüssig sind Ihre erst, wenn Sie über sie hinausgewachsen sind. Sofern Sie die richtigen wählen, dürfte das dauern.

## Literatur

Langer, Inghard, Friedemann Schulz von Thun, und Reinhard Tausch. 2015. *Sich verständlich ausdrücken*, 10. Aufl. München: Ernst Reinhard.

## Weiterführende Literatur

- Apel, Karl-Otto. 1993. Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik. Zum Problem einer rationalen Begründung der Ethik im Zeitalter der Wissenschaft, In *Transformation der Philosophie*, Bd. 2, 5. Aufl., 358–435. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Aristoteles. 1985. *Nikomachische Ethik*, 4. Aufl. Hamburg: Meiner.
- Brettschneider, Frank. *Klartext oder Kauderwelsch?* Die formale Verständlichkeit von CEO-Reden auf den Hauptversammlungen 2016, Universität Hohenheim 2016. [https://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2016\\_CEO-Klartext.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2016_CEO-Klartext.pdf). Zugegriffen: 4. Jan. 2019.
- Covey, Stephen R. 2008. *Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*, 11. Aufl. Offenbach: Gabal.
- Descartes, René. 2009. *Meditationen über die erste Philosophie*. Hamburg: Meiner.
- Duden online. <https://www.duden.de>. Zugegriffen: 4. Jan. 2019.
- Egger, Richard. 1997. *Die philosophische Werkzeugkiste. Praktische Philosophie für Manager*. Zürich: Orell Füssli.
- Egger, Richard. 2007. *Mut. Kardinaltugend der Menschenführung*. Zürich: Orell Füssli.
- Egger, Richard, und Paul A. Truttmann. 2018. Beratungskompetenz – zwischen Schulterklopfen und Professionalität. *Clinicum 2* (2018): 35–36.

- Egger, Richard, und Paul A. Truttmann. 2018. Zu seinen Stärken stehen – die Königsdisziplin der persönlichen Veränderung. *Clinicum* 4 (2018): 53-54.
- Fisher, Roger, William Ury, und Bruce Patton. 2018. *Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse*. München: DVA.
- Gadamer, Hans-Georg. 1990. *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. Tübingen: Mohr.
- Habermas, Jürgen. 1999. *Theorie des kommunikativen Handelns*, 3. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. 1988. *Phänomenologie des Geistes*. Hamburg: Meiner.
- Kant, Immanuel. 1968. *Kritik der reinen Vernunft*, Werke in zwölf Bänden, Bd. 3, u. 4. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- King, Martin Luther. 1963. *I Have A Dream*. Rede vor dem Lincoln Memorial in Washington D.C. <https://www.americanrhetoric.com/speeches/mlkihaveadream.htm>. Zugegriffen: 4. Jan. 2019.
- Langer, Inghard, Friedemann Schulz von Thun, und Reinhart Tausch. 2015. *Sich verständlich ausdrücken*, 11. Aufl. München : Ernst Reinhard.
- Malik, Fredmund. 2001. *Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*, 11. Aufl. München: Heyne.
- Platon. 1998. *Der Staat*. Sämtliche Dialoge, Bd. V. Hamburg: Meiner.
- Ritter, Joachim, Karlfried Gründer, und Gottfried Gabriel, Hrsg. 1971–2007. *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Basel: Schwabe.
- Schopenhauer, Arthur. 2014. *Die Kunst, recht zu behalten*. Stuttgart: Reclam.
- Truttmann, Paul A. 2011. *Die Macht der Beziehung: Die eigenen Gefühle gestalten – Schule im 21. Jahrhundert*. Gelnhausen: Wagner.
- Wittgenstein, Ludwig. 1963. *Tractatus logico-philosophicus. Logisch-philosophische Abhandlung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wittgenstein, Ludwig. 1977. *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.