

# Führung und Scheitern

MARKUS PORSCHE-LUDWIG\*

Rezension zu Ferdinand Rohrhirsch (2009): *Führung und Scheitern. Über Werte und den Wert des Scheiterns im Führungsalltag – Wie Führung glückt*, Wiesbaden: Gabler, 199 Seiten

Für den Unternehmensethiker und Philosophieprofessor an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt Ferdinand Rohrhirsch lautet die entscheidende Frage innerhalb der Führungsthematik: „Wer bin ich?“ „Auf diese Frage kann es keine definitive Antwort geben. Erfolgreiche Führung hat mit Faktenwissen wenig zu tun. Sie ist in erster Linie von Orientierungswissen geprägt. Und das kann nicht gelehrt oder konsumiert, sondern nur individuell erworben werden. Der eigene erfolgreiche Weg entsteht erst im Scheitern.“ (Klappentext) Er behandelt diese Themen ausführlich und beabsichtigt zu zeigen, dass die Zuordnung von Führung und Werten im gleichen Wertesumpf stecken bleibt wie die Verbindung von Ökonomie und Moral.

Das Buch besteht aus fünf Kapiteln. Im ersten Kapitel (37-65) zeigt der Autor, dass „Gretchenfragen“ den Zugang zum „Wesentlichen“ eröffnen. Gretchenfragen gehe es nur in zweiter Linie um eine Antwort. Sie sind vielmehr Grundfragen, die ihre Bedeutung durch ihre Stellung zeigen. „Echtes Wissen, im Sinne eines Orientierungswissens, hat nur sehr wenig mit Daten, Fakten und Informationen zu tun“ (7 f.). Entsprechend kann erst, wer bis zu den Grundfragen einer Sache vordringt bzw. Grundfragen als eigentliche Orientierungsfragen ernst nehme, Expertenwissen von Orientierungswissen unterscheiden. Erst im Bereich eines Orientierungswissens komme die Bedeutung und der Bereich einer „Haltung“ in den Blick. Eine „Haltung“, so der Autor weiter, sei weder für einen erfahrenen Praktiker noch einen Experten oder Berater attraktiv, denn diese orientierten sich mehr an Kennzahlen, seien entsprechend „rational“ im Sinne von „plan- und berechenbar“ ausgerichtet. Wer sich nur in berechenbaren Räumen aufhalte, der kenne nur „richtig“ und „falsch“, jedoch nicht das Wortfeld „Scheitern“.

Im zweiten Kapitel (67-103) zeigt der Autor in einer thematisch orientierten Grundlegung, dass man mit Werten bis zum Menschen kommt, aber nicht zur Person. „Der Unterschied zwischen beiden ist der von Wert und Würde“ (14). Entsprechend bleibe die gegenwärtig beliebte Zuordnung von Führung und Werten im gleichen „Wertesumpf“ stecken wie die Verbindung von Ökonomie und Moral. Denn diese Zuordnung verdecke die Frage, „wer“ diese Werte realisieren soll: „wer“ von den Werten betroffen gemacht werden soll, zum Zwecke seiner Verhaltensänderung. Werte im Sinne der Wertedebatte richteten sich an „Subjektivität“ aus und gingen so gerade am „Menschen“ vorbei. Werte führten zur Wertschöpfung, nicht jedoch zur „Würde“.

---

\* Associate Prof. Dr. habil. Markus Porsche-Ludwig, Institute of Public Administration, National Dong Hwa University, No. 1, Sec. 2, Da-Hsueh Rd., Shoufeng, 97401 Hualien, R.O.C. Taiwan, Tel.: 866-3-865519, Fax: 866-3-8635510, E-Mail: porsche\_ludwig@yahoo.de, Forschungsschwerpunkte: Staatswissenschaften; Staatslehre, Völkerrecht; Europarecht, Europapolitik; Internationale Beziehungen.

Erst mit „Würde“ kommen Freiheit und Selbstverantwortung in das Blickfeld. Somit ist es erst die Würde, die Menschen zu Personen mache und ihnen damit das Blickfeld freigebe für „Scheitern“.

Kapitel 3 (105-128) und 4 (129-164) der Schrift kontrastieren das Scheitern aus philosophischer und christlicher Sicht. Die philosophische Auseinandersetzung ist für Rohrhirsch unhintergehbar, wenn Scheitern aus der Inkompotenz-, der bloßen Versager- oder Peckecke bzw. der „dummen Zufallsecke“ herausgebracht werden soll. Der Autor zeigt, dass Scheitern und der Erwerb von Orientierungswissen zusammengehören. „Sowohl Scheitern wie Wissen umfassen den ganzen Menschen und nicht nur Teile von ihm“ (15). Scheitern umfasse die ganze Person, womit der direkte Bezug zur Philosophie quasi autologisch folge: denn Philosophie frage immer nach dem Ganzen.

Aus christlicher Perspektive stellt Rohrhirsch einen Bezug von „Scheitern“ und „Sünde“ her. Sie gehörten zusammen. Da der christliche Glaube jedoch ein Erlösungsglaube sei, müsse niemand im Scheitern verbleiben. „Wer an den Herrn glaubt, ihm traut, der wird von sich aus zu sich befreit. Der christliche Glaube ist nicht auf die Produktion von Marionetten angelegt“ (15).

Im abschließenden Kapitel (165-173) erläutert Rohrhirsch näher, dass gelingende Führung nur demjenigen möglich sei, der sein Scheitern nicht verdränge und verleugne. Der Autor lässt sich von Alois Wimmer anregen, wenn er zu der aufregenden („verrückten“) Erkenntnis vordringt: „Das Gegenteil des Todes ist nicht das Leben, sondern die Liebe. Diesem Maßstab hat sich auch alle Unternehmensrealität bzw. jedes Unternehmensverständnis zu stellen“ (16).

Prägnant lässt sich der Denkweg des Buches wie folgt zusammenfassen:

„Zusammengefasst führen die einzelnen Kapitel von der Notwendigkeit von *Grundfragen* für wesentliches Wissen (Orientierungswissen) zur Relativierung des *Wertedenkens* und von dort zur Bedeutung des Unterschiedes von Mensch und Person. Erst mit der Person wird die Bedeutung der Freiheit offenkundig. Erst im Horizont der Freiheit bekommt die Rede vom Scheitern des Menschen und vom Glücken seines Lebens einen Sinn“ (16).

Ein Nachklang sowie ein Anhang beschließen den Band (175-198).

Rohrhirsch möchte mit den Resultaten seines Buches keine *eigenen* „genialen“ Einblicke vermitteln, vielmehr übernimmt er sie. „Das Eigene liegt darin, dass die Folgen und Folgerungen aus den genannten Erkenntnissen, die Sichtverschiebungen und Haltungsänderungen, für die geworben wird, sich in der eigenen Lebensführung bewährt haben“ (16).

Das Werk Rohrhirschs richtet sich in grundsätzlicher Weise an Personen,

- „die für ihre Führungspraxis keine Rezepte von anderen erwarten, weil sie aus ihrer eigenen Führungspraxis um die Einmaligkeit jeder Führungssituation wissen,
- die keine „to do“-Listen in diesem Bereich abarbeiten wollen, weil sie erfahren haben, dass mit „to do“-Listen in Führungsalltag und Alltagsführung nichts besser, unter Umständen jedoch vieles schlimmer wird,

- die nichts davon halten, ständig angehalten zu sein, die eigene Persönlichkeit zu modifizieren, um „up to date“ zu bleiben. Führung hat so wenig mit Schauspiel zu tun, wie sie auch nicht mit einer Software verglichen werden sollte, die man mit „Updates“ auf dem Laufenden hält,
- die sich eine fundierte Erörterung zum Thema Führen wünschen, die nicht von einer augenblicklich hoch bejubelten Trendwissenschaft dominiert wird,
- die nachdenklich und nachdenkend Führung gestalten, die nicht mehr alles glauben und eine gesunde Reserviertheit ausgebildet haben gegenüber der Annahme, das Neue sei schon deshalb, weil es neu ist, das Bessere“ (20).

Das Buch ist didaktisch überzeugend aufgebaut. Jeder Sinneinheit im Text folgt gewissermaßen ein prägnanter Merksatz „für den Tornister“. Das Dargebotene bleibt nicht in Abstraktionen stecken, sondern wird vielmehr durchgängig an lebensnahen und oftmals bekannten Beispielen dargeboten.

Bereits in einem anderen Kontext hat der Autor zu erkennen gegeben, dass er sich dem Philosophieren Martin Heideggers „verbunden fühlt“. Ihm gehe es insofern darum, „Selbstverständliches“ zu thematisieren. (Rohrhirsch/Häußler 2007; Rohrhirsch 2005; Rohrhirsch 2002). Damit begründet er seine Führungsethik philosophisch-daseinsanalytisch insbesondere in der Tradition von Heidegger, um sie aus den quantitativen/abstrakt-theoretischen Sackgassen herauszuführen. Nicht willkürliche Begriffe und Hypothesen, sondern die Existenzialien, wie sie insbesondere in „Sein und Zeit“ (Heidegger 1993) aufgezeigt wurden (Sorge, „Freiheit“ usw.), sind (normative) Grundlage.

Sollte der Rezensent zusammenfassen, was er aus dem Band über den gegenwärtigen Menschen gelernt hat, so würde er folgende Thesen formulieren, von der heute jede (Führungs)Ethik auszugehen hat:

1) Der Mensch (als Gattungswesen) ist immer offen, er ist ein Potential unendlicher Möglichkeiten, er ist in seinem Wesen nicht ausdefinierbar, nicht feststellbar und in dem, was er möglicherweise in Zukunft tun wird, auch nicht vorhersehbar. Er muss, ob er will oder nicht, den Weg, den er gehen will, stets wählen. Diese Verantwortung kann ihm niemand abnehmen. Dabei sollte er immer den selbstbestimmten, kreativen Weg, den Weg aus seiner bislang selbstverschuldeten Unmündigkeit, wie Kant sagt, gehen. Aber ob er das tut, liegt allein in seiner Hand. Was uns heute besonders auffällt, wenn wir diesem oder jenem Menschen begegnen ist, dass er sich ständig zusammenreißt und sich ununterbrochen selbst unterdrückt. Man gewinnt den Eindruck, dass er gegenwärtig auf einem ungeheuren Vulkan sitzt. Er ist, so sieht man, wenn man ihn etwas näher kennen lernt, gegen sich selbst und die Welt, in der er lebt, eingestellt, so dass er unter bestimmten Umständen auch zuschlägt bzw. wie man sagt: die Beherrschung verliert.

2) Das Bewusstsein des neuzeitlichen Menschen bewegt sich trotz allen wissenschaftlich-technischen Fortschritts auch heute noch auf dem niedrigsten möglichen Niveau, so dass er noch nicht einmal begreift, was es mit ihm selbst und der Welt auf sich hat, in der er lebt.

3) Der Fortschritt des 20. Jahrhunderts besteht darin, dass wir (a) die Frage: ‚Wer ist der Mensch?‘ wesentlich radikaler als bisher stellen; (b) dass jede Antwort, die wir

heute auf diese Frage vor allem wissenschaftlich zu geben versuchen, einseitig und daher auch immer falsch ist. Zugespitzt formuliert: Wir können noch immer nicht sagen, was und wer der Mensch eigentlich ist; wir können nur konstatieren, dass der Mensch ganz offensichtlich zu allem in der Lage ist: Er kann Hitler und Gandhi sein und vielleicht kann er auch beides sein? Er ist ganz offensichtlich das abgründigste Wesen unter allen Lebewesen. Heiliger und Teufel, Barbar und ...? Man kann immer nur ganz bestimmte Eigenschaften benennen, aufgrund spezifischer Erfahrungen, die wir mit uns und anderen Menschen gemacht haben und ganz sicher noch in der Zukunft machen werden. So fühlt sich der Mensch in unendlichen Variationen dazu aufgerufen bzw. unter Umständen dazu veranlasst, sich selbst zu Menschen und andere zu Untermenschen, ja zu Unmenschen zu erklären. Er ist ständig dabei, in diesem Sinne Aussortierungsverfahren zu folgen. Auf diese Weise betreibt er ständig Verfeindungen, die er als die für das Leben angeblich notwendige Freund-Feind-Verhältnisse bezeichnet. Das alles geschieht, dieser These zufolge, aus einem tiefen Unbewusstsein des neuzeitlichen Menschen (als Gattungswesen) heraus. Um es gleich noch einmal zuzuspitzen: (a) weiß er nicht, was er tut, weil er nicht weiß, wer er selbst ist und (b) was er in Zukunft noch tun wird. Er ist auf eine sehr seltsame Weise blind und gehörlos, wir betonen noch einmal: bewusstlos. Infolgedessen überlässt er (c) sein Schicksal vorzugsweise den Eigengesetzlichkeiten irgendwelcher Institutionen und ihren Führern und Managern, die selbstverständlich genauso unbewusst dahin leben wie er selbst. Der Mensch, nicht nur der Neuzeit, stigmatisiert und wird stigmatisiert, wobei in jeder Stigmatisierung schon jene Gewalt steckt, die früher oder später zum Krieg führt.

Das 20. Jahrhundert hat uns gelehrt, dass wir bisher unberührt durch die Aufklärung gegangen sind; dass wir bis heute nicht wirklich begriffen haben, was es heißt, authentisch zu leben. Wir haben bis heute die Geschichte der immerwährenden Versklavung des Menschen durch den machtgierigen und gewaltbesessenen Menschen nicht hinter uns gelassen. Eine unsägliche Gier und Raffsucht, was uns gerade in diesen Tagen wieder vorgeführt wird, ein unendlicher Hass bestimmt uns, auch wenn sich dieses Hasspotential auf eine geradezu raffinierte Weise ständig versteckt, um von Zeit zu Zeit wieder offen auszubrechen. Hinzu tritt ein merkwürdiger, in jedem Fall selbstinitiiert Selbstdäuschungswille, d. h. wir wollen gar nicht wissen, wie es um uns bestellt ist, so dass sich das Zeitalter der Wölfe, vermutlich immer wieder in anderer Gestalt, auch in Zukunft fortsetzen wird.

## Literaturverzeichnis

- Heidegger, M. (1993): Sein und Zeit, 17. Aufl., Tübingen: Niemeyer.
- Robrbirsch, F./Häußler, L. P. (2007): Unternimm mit anderen. Führung als Selbstführung im unternehmerischen Mitsein. Karlsruhe: Universitätsverlag (Studienhefte des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) der Universität Karlsruhe (TH)).
- Robrbirsch, F. (2005): Unternimm dich selbst: Zur Bedeutung sinnorientierter Selbstführung des Unternehmers, Karlsruhe: Universitätsverlag, Studienhefte des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) an der Universität Karlsruhe (TH), Heft 1.
- Robrbirsch, F. (2002): Führen durch Persönlichkeit: Abschied von der Führungstechnik, Wiesbaden: Gabler.