
LIEBE LESERINNEN, LIEBER LESER DER WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Textform des Essays will „etwas in Bewegung bringen“ und obwohl wir dies auch mit anderen Texten jeder Ausgabe der Wirtschaftspsychologie intendieren, möchten wir doch ab diesem Heft Platz für diese Stilform bieten. Es ist zwar eine Stilform, die der Impactorientierung nicht gerecht wird, eine Form jedoch, die in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu kurz kommt, wenn nicht gar fehlt. Im Essay wird nämlich eher der „Versuch“ unternommen, ein gesellschaftsrelevantes Thema aufzugreifen und nachdenklich, aber geistreich abzuhandeln. Dabei rückt der Autor oder die Autorin dergestalt ins Zentrum, dass sie eine persönliche Position erkennen lässt und auf strenge Wissenschaftlichkeit verzichtet. Wir hatten schon in der Vergangenheit immer wieder Nachfragen und Angebote, die in die eben ausgeführte Richtung tendierten, und haben bis dato immer abgelehnt. Bis dato, nun nämlich, möchten wir es – ganz im Sinne des Essays – probieren mit dieser Textform und weiten das Ganze soweit aus, als dass wir Sie, liebe Leserinnen, liebe Leser, einladen, Kommentare und Kritiken zu dem hier

veröffentlichten Essay zu verfassen. Kritiken und Kommentare, die dann vom Autor in einer Replik gewürdigt und ebenfalls wieder an dieser Stelle veröffentlicht werden. Falls Sie von der Einladung zur Kommentierung Gebrauch machen wollen, so bieten wir Ihnen insofern eine textgestalterische Erleichterung, als jeder Absatz des Textes, eingeschlossen in Doppelklammern, durchnummeriert ist. Sie können also in Ihrem Kommentar direkt die Zahlen des jeweiligen Absatzes, wiederum in Doppelklammern eingeschlossen, anführen und erleichtern sich, den Leserinnen und dem Autor der Replik umständliche textliche Bezugnahmen.

Wir hoffen sehr, dass Sie Gefallen an dieser Textform finden und laden schließlich auch Sie als Leserin oder Leser der Wirtschaftspsychologie ein, Texte dieser Form einzureichen. Es versteht sich von selbst, dass wir diese Texte keinem Reviewprozess unterziehen, sondern aufgrund der persönlichen Auseinandersetzung mit dem Thema so veröffentlichen, wie sie eingereicht wurden.

Die Herausgeber

FELIX FREI

QUELLEN UNSERES FÜHRUNGSDENKENS

«Wir denken wie wir denken hauptsächlich, weil andere so denken.»
(Samuel Butler, d.J., Notebooks, 1912)

((1)) Warum denken wir über Führung, wie wir denken? Welches sind die Quellen unserer Annahmen über Führung?

In diesen Fragen steckt eine Falle: Ein «Wir» gibt es hier nicht! Sie denken anders über Führung als ich, und ein Dritter wiederum anders als wir beiden. Egal, wie groß die Vielfalt auch sein mag, davon soll hier nicht die Rede sein.

((2)) Die These dieses Beitrags lautet, dass sich die scheinbare bzw. vermeintliche Vielfalt individueller, subjektiver Meinungen, Einstellungen und Standpunkte zum Thema Führung, im Wesentlichen auf nur eine Quelle zurückführen lässt. Dass wir also alle von einer gleichen Default-Annahme über Führung und Organisation ausgehen, so dass nur Abweichungen davon im individuellen Denken begründungspflichtig sind¹. «Default», als Metapher verwendet, meint, dass es sich um ein kulturell voreingestelltes Set von Denkanahmen handelt, die für uns so selbstverständlich sind, dass wir sie in der Regel nicht hinterfragen. Es sind so genannte naive Theorien oder Alltagstheorien, wie wir sie in allen Lebensfeldern kennen. Zum Beispiel ist für jeden klar, dass Dinge herunterfallen. Dafür braucht er nicht einmal das Wort Gravitation zu kennen. Und erst, wenn er relativ viel über Gravitation weiß, wird klar, dass «herunterfallen» keine sehr elaborierte Denkweise über den gemeinten Sachverhalt darstellt. Wer immer sich dann aber präziser ausdrücken will, tut dies in Abgrenzung zum Default. Er sagt, Dinge fallen nicht

einfach herunter, sondern Körper ziehen sich an (oder Masse krümmt den Raum oder was auch immer). Es geht mir hier nur darum, dass unser Denken in Vielem auf kulturell sozialisierte Basismuster oder eben Quellen zurückzuführen ist, die erst nach expliziter Hinterfragung überhaupt ein Thema werden. Niemand sagt «Der weiße Präsident Bush», man sagt «Der schwarze Präsident Obama». Wenn ich in diesem Abschnitt mehrmals «er» gesagt habe, so konnte dies auch eine Sie sein; hätte ich jedoch «sie» gesagt, wäre es (abgesehen davon, dass man heute als Schreibender gerne im Dienste politischer Korrektheit mit solchen Dingen spielt) eine Sie gewesen.

((3)) Was wir über Führung denken, lässt sich zunächst nur im *Kontext großer Organisationen* denken: Armeen, Staat, Kirche, später dann Unternehmen und – eben – Organisationen (Verbände, Hilfswerke, was auch immer). Natürlich kann man entsprechende Führungskonzepte (hinterher) rückbeziehen auch auf einen Coiffeursalon, eine Familie, eine Fußballmannschaft, ein Orchester oder eine Bergseilschaft. Aber sie wurden nicht dort erfunden oder zuerst gedacht. Außer vielleicht einzelne Aspekte bezüglich Führung, die dann aber eine bewusste Abweichung zum Default darstellen.

MONOTHEISMUS ALS HINTERGRUND

((4)) Wenn man danach sucht, was das *Ge-meinsame* im Denken unseres jüdisch/semitisch-christlichen Abendlandes ist, stößt man unweigerlich auf den Monotheismus. Es ist «hier», wo alle drei großen und überlebenden Monotheismen (wesentlich einer aus dem anderen) entstanden sind. Folgt man

¹ «Wir» meint dabei ausschließlich unseren Kulturkreis im jüdisch/semitisch-christlichen Abendland. Von anderen Kulturkreisen ist hier ohne expliziten Hinweis nicht die Rede.

der Darstellung von Thomas Mann in *Joseph und seine Brüder*, ging der Begründer des hebräischen Monotheismus, Abraham, aus von der Frage, wem der Mensch dienen solle: «... und seine merkwürdige Antwort darauf war gewesen: ‚Dem Höchsten allein.‘» (S. 316). In seiner Meditation gelangt Abraham, aus reinem Drang zum Höchsten, «... zum Begriff eines überaus erhabenen, gewaltigen und jenseitigen Gottes, der über die Gestirne gebietet und sich damit als der unbedingt Erste, Mächtige und Eine erweist.» (Sloterdijk, 2007, S. 38). Diese abrahamische Grundfigur halte ich für die Grundfigur von Hierarchie und Führung – so wie wir sie denken – überhaupt. Denn sie ist geprägt von der Frage nach dem immer Höheren, was sowohl eine hierarchische Ordnung als auch den Lenkungsanspruch des jeweils höheren impliziert. Es geht um einen Machtkampf, denn der Gott Israels muss sich gegen die Reichsgötter Babylons durchsetzen. Der Kampf um Macht und Einfluss, der Kampf, der keine fremden Götter neben sich duldet, ist daher prägend für unser Denken in der Frage, wem der Mensch zu dienen habe.

((5)) Freuds Deutung der Entstehung des Monotheismus – obwohl nicht unkritisiert – ordnet dies historisch ein (Freud, 1999). Nach ihm wurde die Entwicklung der monotheistischen Religion dadurch begünstigt, dass erstmals in der Geschichte ein Land, Ägypten in der 18. Dynastie unter Thutmosis III (1490–1436 v. Chr.), die bekannte damalige Welt beherrschte. Die nationale Begrenztheit der Götter (die zuvor von allen Völkern akzeptiert wurde) musste aufgegeben werden, und so wie Pharaos der einzige und unumschränkte Herrscher der Welt war, so mussten dies auch die Götter werden. Sein späterer Nachfolger Amenophis IV, 1364–1347 v. Chr., machte daraufhin den Sonnengott Aton zuerst zum vorherrschenden, später zum alleinigen Gott der Ägypter und aller Menschen. Er änderte deshalb auch seinen Namen in Echnaton. Nicht nur nach Freud besteht heute kein Zweifel daran, dass Echnaton einen Schritt weiter ging, dass er die Sonne nicht als materielles Objekt verehrte, sondern als Symbol eines göttlichen Wesens. Das haben natürlich die Priester der anderen Gottheiten nicht hingegenommen, und nach dem Tod des Pharaos wurde die neue Religion beseitigt, alle Tempel des Atons verschlossen und die neue Hauptstadt sowie alle Denkmäler des Königs zerstört. Natürlich wurden auch alle Anhänger der neuen Religion verfolgt und umge-

bracht oder sonstwie beseitigt. Einige haben sich aber wohl verstecken und retten können. Moses nun, so Freud, muss ein Anhänger dieser neuen Religion gewesen sein und nicht nur das, er macht ihn sogar zu einem Ägypter. Moses machte sich mit seinem Stamm (seinem Volk, wenn es nach der Bibel geht) noch rechtzeitig davon. Nach Freud hat Moses einen semitischen Stamm aus einer Grenzprovinz zu seinem Volk erklärt und ist mit ihm ins Land Kanaan gezogen. Moses entwickelt dann die Gottesidee des Echnaton zu einem konsequenten strengen Monotheismus mit einem abstrakten Gott. Die Sonnenverehrung wird völlig aufgegeben (Franz von Assisi besingt dann viel später wieder die Sonne, wie ja überhaupt das Christentum die strenge Abstraktheit des Judentums nicht übernahm und, wie die alten Ägypter, ihre Religion und Gottheiten – Dreieinigkeits – in Bildnissen darstellte). Später verschmolz Moses dann die Gottesidee mit dem arabischen Vulkan- und/oder Mondgott Jahve.

((6)) Historisch lässt sich die Erfindung des Monotheismus nicht sauber belegen. Dass aber der hebräische Gott gute Chancen auf eine diesbezügliche Stammvaterschaft in unserem Kulturkreis hat, liegt nahe. Dennoch gibt es auch andere Theorien dazu: Laut einer interessanten, aber gewagten Spekulation von Julian Jaynes (1997) etwa ging die Erfindung des Monotheismus einher mit der Entstehung des modernen Bewusstseins. Entscheidend hierfür war eine wachsende Komplexität der sozialen Strukturen, die eine vermehrte Kooperation erforderte. (Sohn-Rethel übrigens macht – passend dazu – das Aufkommen des Münzgeldes verantwortlich für das Aufkommen des rationalen Denkens bei den Alten Griechen.) Jaynes zeichnet diesen Übergang nach bei den Protagonisten Homers. Danach waren es nicht mehr vielfältige Stimmen im Kopf («bikamerale Psyche» nennt Jaynes das, bezogen auf die beiden unterschiedlichen Hirnhälften), die der Mensch als Befehle von Göttern wahrnahm, nach denen er handelte, sondern es bildete sich ein *Ich-Bewusstsein* heraus, mit dem sich erst der Mensch selbst als Steuernder seines Tuns wahrzunehmen begann. Erst die kooperative, austauschende (also «handelnde») und planerische Auseinandersetzung mit einem *Du* – wie es das Zusammenleben in „Städten“ erheischte – machte das *Ich* erforderlich.

((7)) In der Folge gehörte gemäß Jaynes dann historisch auch dazu, die Erfindung eines vielgestaltig besetzten Olymps aufzugeben und durch den *einen* Gott zu ersetzen. Jaynes versteht diese Folge durchaus als ur-sächlich, bewegt sich damit aber auf einem ziemlich spekulativen Glatteis.

((8)) Nur muss man mit der These Jaynes' bezüglich der Entstehung des Ich-Bewusstseins ebenso wie mit anderen Theorien zur Entstehung des Monotheismus nicht völlig einig gehen und wird dennoch ebenfalls davon überzeugt sein, *dass in der Entwicklung des menschlichen Denkens das Aufkommen des Monotheismus eine überaus wichtige Schwelle darstellt*: Wir dürften durch und durch davon geprägt sein. Man erkennt dies schon daran, dass man sich heute eine Rückkehr zum Polytheismus überhaupt nicht vorstellen kann, ja dass selbst Atheisten dies als einen *Rückfall* verstehen würden. Kurzum, der Monotheismus ist für unseren Kulturkreis eine zentrale Denkfigur – besser vielleicht: ein uns jederzeit gegebener *Denkhintergrund*, auf dem sich jede *Denkfigur* überhaupt erst herauskristallisieren kann.

((9)) Meine These also lautet: Die Quelle unseres Denkens über Führung und Organisation liegt im Monotheismus respektive unserem monotheistischen Gottesbild.

((10)) Zum Monotheismus passt nahtlos das, was noch heute jeder *Hierarchie* zugrunde liegt, was zum Beispiel von Friedrich dem Großen (dem Sohn des Soldatenkönigs) in der preußischen Armee besonders eindrücklich systematisiert wurde und was fundamental spätestens der feudalistischen Weltordnung zugrunde liegt: Das *Oben und Unten*, das bei Gott beginnt und in einer Kette der «Unity of command» nach unten weitergeführt wird bis zu den untersten Ausführenden, die nur noch zu gehorchen und auszuführen haben: «an employee should receive orders from only one superior», beschreibt Gareth Morgan (1986, 26) das Konzept. Und die damit verbundene Befehlslinie soll als Basis für Kommunikation und Entscheiden dienen.

((11)) Autorität ist danach immer *geliehene Autorität*, die von Gott dem König verliehen

und von da entsprechend der notwendigen Arbeitsteilung gesplittet nach weiter unten gegeben wird². Relevant für unseren Kontext ist, dass es immer *einer* ist, der seinerseits Teile der an *ihn* verliehenen Autorität an Menschen unter ihm weitergeben kann, die ihrerseits *nur von ihm* bevollmächtigt werden. Im Normalfall hat keiner zwei Chefs.

((12)) Man braucht sich daher niemandem gegenüber zu rechtfertigen, wenn man eine Organisation – wie groß auch immer – so baut, dass jeder darin genau *einen* Chef hat. Dieses Prinzip ist in unserem Kulturkreis im wörtlichsten Sinne eine gottgegebene Selbstverständlichkeit. Zwei Chefs, das gibt es mitunter ganz zuoberst, ist dann aber ein Sonderfall (etwa von Firmengründungspartnern) und höchstens dadurch nachvollziehbar, dass wir dieses Prinzip wenigstens von unseren Eltern kennen. Das Triumvirat wiederum ist so sehr ein historischer Sonderfall, dass er gereicht hat, uns dafür ein Fremdwort zu schenken.

((13)) Hierarchien, in denen in irgendwelchen Zwischenstufen mehr als eine Person gleichzeitig und gemeinsam in Führungsverantwortung wären, sind so gut wie unbekannt. Gruppen ohne Chef, so genannte teilautonome Gruppen, das gab es (und gibt es wohl immer noch ab und an), aber sie befinden sich ihrerseits in aller Regel auf unterster, mithin ausführender Ebene. Das heißt, sie müssen sich zwar selber regulieren können, aber sie haben keine Führungsverantwortung gegenüber Dritten.

((14)) Führung ist eine Gottesrolle. Einer über den Anderen; Ausnahmen bestätigen die Regel.

Für das Funktionieren von (größeren) Organisationen ist das in unserem Kulturkreis eine völlig unhinterfragte Selbstverständlichkeit. Einer muss der Chef sein. Einer muss sagen, wo's lang geht. Ist doch klar!

((15)) Dass es sehr wohl große, komplexe Organismen gibt, die keineswegs hierarchisch, sondern eben *heterarchisch* aufgebaut sind, lässt uns der Default-Wert in unserem angestammten Denken überhaupt nicht erkennen. Beispielsweise das Internet, das – vor gut 20 Jahren erfunden – anders als hie-

² Nur am Rande: Mit diesem Leihmechanismus entweicht eine Hierarchie der Autorität einem bloßen Machtgefüge, das sich nur durch das Recht des Stärkeren legitimieren könnte und damit über die Zeit stark wechselnden Beziehungen ausgeliefert wäre.

rarchisch gebaut werden musste, weil man Wissenschaftler global einfach nicht in eine ordentliche Ordnung einbinden kann. Ein wichtigeres Beispiel aber konnten wir bis vor ganz Kurzem partout nicht als solches erkennen, so sehr ist uns das Hierarchiedenken im Blut – unser eigenes Gehirn, in dem es keinerlei oberste Instanz gibt. (Schon vor längerem wurde der Begriff «Heterarchie» denn auch als Gegenstück zu «Hierarchie» vom Neurophysiologen und Kybernetiker Warren McCulloch im Zusammenhang mit der Funktionsweise von neuronalen Netzen eingeführt. Seine Anwendung auf das Funktionieren des Gehirns als Ganzes brauchte aber seine Zeit – vielleicht eben deshalb, weil es so sehr gegen unser gewohntes Denken geht.) Das subjektiv erlebte befehlgebende «Ich» ist nämlich eine gelungene Illusion, die uns eine durch und durch *heterarchische* Organisation vorgaukelt. Weitere Beispiele wären die Natur, die wir uns herrisch denken, die aber nicht als Agent existiert, oder – analog dazu – die Evolution, die wir fälschlicherweise meist als treibende Kraft nach «oben» sehen: beides menschlich-mentale hierarchische Konstrukte, die in Wahrheit ganz und gar nichts Hierarchisches an sich haben. Hierarchie mit Gott an der obersten Stelle, das ist unser Default-Wert für Organisationen³.

((16)) Selbstredend ist im profanen Umfeld ein Durchbrechen der Unity-of-command zumindest an *einer* Stelle nötig, seit der Feudalismus (wenigstens offiziell) abgeschafft ist: Wir brauchen nun einen Ersatz für Gott im obersten Glied der Kette. Im Falle der Regierung ist dies das Parlament, welches wiederum vom Volk eingesetzt wird. Beim CEO der Verwaltungsrat, welchen die Aktionäre wählen. Aktionariat oder Volk – beides verliert sich wie Gott in einer wenig greifbaren Ferne: oberste Instanz, ursächlich faktisch verantwortlich, aber kaum je zur Verantwortung zu ziehen.

((17)) Hier ist eine Zwischenbemerkung angebracht: Weder rede ich davon, was in Organisation und Führung richtig oder falsch sei, noch unterstelle ich jemandem ein be-

stimmtes Denken hierüber. Ich vertrete bislang und im Folgenden nur die These, dass unser Denken in diesen Fragen von einer Quelle herrührt, die den Default-Wert bestimmt, der nur mit bewusster und begründeter Reflexion hinterfragt und im eigenen Denken allenfalls durch anderes ersetzt werden kann.

ABRAHAMS GOTT

((18)) Wenn der Default-Wert für Organisationen die hierarchische göttliche Weltordnung ist, dann ist es naheliegend, den Default-Wert für Führende in der Person Gottes zu suchen. Immerhin waren Könige und Fürsten wie heute noch Papst und Bischöfe die Stellvertreter Gottes auf Erden. Da sollten sie sich schon das eine oder andere von ihrem Vorbild abgeschaut haben.

((19)) Schauen wir uns die Person Gottes einmal an und vergleichen sie mit dem, was man als den gängigen Default-Wert für Führende nehmen könnte – in der Ist- oder Sollbetrachtung, das lässt sich nicht immer trennen.

((20)) Noch eine Zwischenbemerkung sei gestattet: Von Führenden rede ich, weil der Begriff des Führers historisch ein für allemal diffamiert ist. (Von Leader hingegen dürfen wir sprechen.) Wichtig für unseren Kontext ist aber, dass Führung – eigentlich ja Prozess und Beziehungsgeschehen – in aller Regel mit Tun und Person eines *Führers/Leaders* gleichgesetzt wird. Das ist zweifellos falsch, wie wir wissen, aber es prägt unseren Default-Wert des Denkens über Führung. Anders könnte man den Mythos der heroischen Chefs, die maßgebend sind für Erfolg oder Misserfolg riesiger Unternehmen, nicht aufrechterhalten. Und diese wiederum kämen in Legitimationsprobleme angesichts ihrer Bezüge und Privilegien. Noch vor der Erfindung des Monotheismus war freilich schon klar: *Quod licet iovi, non licet bovi*. Ohne ein göttliches Oben und Unten ließe sich Jupiter vom Ochsen nur schwer in Sachen Was-erlaubt-ist-und-was-nicht unter-

³ Hier wird natürlich nicht behauptet, es würde Hierarchie nur in monotheistischen Kulturkreisen geben. Aber die Art von Hierarchie, die uns in organisationalen Kontexten am meisten interessiert, ist stark gefärbt von unseren monotheistischen Denkmustern. Der Anthropologe Wulf Schiefenhövel (2009) berichtet zum Beispiel, dass die Stammesgesellschaft der Eipo im Hochland von Neuguinea keine an Personen (sondern nur an Leistungen) gebundene Hierarchie kannte – bis die Stammesangehörigen zum Christentum bekehrt wurden... Hierarchie, das bedeutet im Griechischen *heilige Herrschaft*.

scheiden. Das sieht man – umgekehrt – auch schön an der Parabel des Streits unter den menschlichen Organen, wer denn nun wirklich das Sagen habe: Hirn oder Herz oder vielleicht doch die Blase? Es ist gerade eben kein einzelnes Organ, sondern der Organismus selbst.

((21)) Der abrahamische Gott wird gewiss «... als ein Gott in der Höhe beschrieben, doch bleibt an seiner Bodenhaftung nicht zu zweifeln. Er behält alle Eigenschaften eines Menschen, dem nichts Allzumenschliches fremd ist, angefangen mit der cholерischen Reizbarkeit, die er im Umgang mit den Seinen an den Tag legt, bis hin zu der unberechenbaren Explosivität, die den Stil seiner frühen Verlautbarungen kennzeichnet. Seine despotische Ironie und sein ständiges Hin und Her zwischen Anwesenheit und Abwesenheit verleihen ihm mehr Ähnlichkeit mit einem unmöglichen Vater als mit einem Prinzip himmlischer Gerechtigkeit.» (Sloterdijk, 2007, S. 39) – nur dass ich Sloterdijks «unmöglichen Vater» gerne durch einen ganz und gar möglichen heutigen Manager ersetzt sähe. Dies nicht zuletzt deshalb, weil Sloterdijk mit Bezug auf Thomas Mann darauf hinweist, dass «diese Art der Gottsuche untrennbar ist von dem Streben nach menschlicher Bedeutsamkeit: Kein Monotheismus also ohne ein gewisses Großtun.» (2007, S. 39).

((22)) *Difficile est satiram non scribere,*

sagt Juvenal. Es wäre natürlich naheliegend, angesichts der These des göttlichen Vorbilds für Führungskräfte über deren mitunter durchbrechenden Gotteswahn zu spotten. In der Tat hält sich ja manch einer in der heutigen Manager-Kaste für übermenschlich. Der Spott könnte aber leicht auf die Spötter zurückfallen, denn meine These schreibt ja den dem Gottesbild entnommenen Default-Wert nicht nur den Führungskräften und ihrem Selbstbild zu, sondern ebenso den impliziten Erwartungen aller anderen. Selbst wo eine Führungskraft

sich davon wegentwickeln möchte, kann sie unter Umständen gerade durch die Geführten selbst daran gehindert werden. Wir sollten nicht vergessen, dass es die Menschen waren, die Gott erschaffen haben!

GOTT – EINE BIOGRAFIE

((23)) Um der Person Gottes näher zu kommen, hat Jack Miles (2005, zuerst 1996) eine *Biografie Gottes* geschrieben. Quelle seiner Studie ist die hebräische Bibel, das heißt die im jüdischen Tanach etwas anders angeordneten Bücher des christlichen Alten Testaments: Die Tora (die fünf Bücher Mose); die Propheten und die Schriften.⁴ Obwohl selbst Theologe, ist Miles' Ansatz in diesem Buch rein literarisch: Lassen Sie uns verfolgen, was der Protagonist dieser Bibel und ihrer Geschichten – Gott – für eine Person ist. Wie wird er uns beschrieben? Was tut er? Was lässt er? In welchem Kontext steht er? Wie entwickelt er sich im Laufe der Bibelbände? Usw.

((24)) Jack Miles schreibt «über das Leben Gottes des Herrn als das des Helden eines Klassikers der Weltliteratur ... und nur als das» (S. 21).

((25)) Miles bemerkt zurecht – und das gab den Anstoß zum vorliegenden Beitrag – dass man weder gläubig noch religiös sein muss, um in unserem Kulturkreis in seinem Denken fundamental geprägt zu sein, von dem was uns die Bibel lehrt. Diese Prägung entspricht dem, was ich profaner als Default-Wert unseres Denkens bezeichnet habe.

((26)) *Was nun lässt sich über diesen Gott sagen?*

Ich zitiere aus Miles (2005), und ich greife dabei Stellen heraus, die die Person Gottes und ihr Verhalten beschreiben; die Ereignisse interessieren uns hier so wenig wie die anderen Figuren. Unnötig zu sagen, dass Miles mit dem von mir beabsichtigten Parallelisieren von Gott und Führenden seinerseits

⁴ Hier lohnt sich der Hinweis darauf, dass Finkelstein & Silberman (2007) in einer interessanten Studie aufgezeigt haben, warum es im 7. vorchristlichen Jahrhundert, als letztlich nur noch der letzte der zwölf Stämme Israels – Juda – übrig blieb, notwendig war, diesem Stamm in Loslösung vom und Abgrenzung zum lange Zeit davor herrschenden Stamm Israel einen ideologischen Überbau zu schaffen, der das junge Gebilde zusammenhalten konnte. Die (über lange Zeit von vielen Autoren verfasste) hebräische Bibel diente primär diesem Zweck. Erfüllen konnte sie ihn, weil es gleichzeitig genügend Schriftkundige zu geben begann, die für die bürokratische "Staats"verwaltung erforderlich waren. – Wenn wir hier die hebräische Bibel für Managementfragen "missbrauchen", so kehren wir damit möglicherweise bloß an den Punkt und das Motiv ihrer Entstehung zurück.

nichts im Sinn hat.

((27)) Lesen wir die nach Miles zitierten Beschreibungen Gottes als ein implizites generisches Verständnis von Führung, so können wir eine «Übersetzung» hinter jedes Zitat setzen. Ich werde das Punkt für Punkt – aber jeweils grob verdichtet – tun. Auch dabei gilt, dass nicht all diese plakativen Etikettierungen jederzeit und für alle Führungskräfte zutreffen. Aber dennoch scheint mir auffällig zu sein, wie leicht man in diesen knappen Zuschreibungen die Manager in modernen Organisationen wiedererkennen kann.

((28)) Eine besondere Bedeutung misst Miles der Reihenfolge bei, in der der Tanach erzählt wird: Die Bewegung verläuft nach seiner Lesart der Person Gottes vom *Handeln* zum *Reden* und dann zum *Schweigen* (S. 28). Ich nehme im Folgenden insofern auf diesen Aspekt Rücksicht, als ich die Gott beschreibenden Zitate in diese groben drei Phasen der Erzählung (die sich freilich nicht sehr scharf trennen lassen) gruppiere. Ich unterstelle damit aber nicht, dass sich Führungskräfte auch über diese drei Etappen hinweg entwickelten, aber es ist durchaus verführerisch, manch steile Laufbahn und die beobachtbaren Persönlichkeitsveränderungen entsprechend zu deuten.

HADELN – VON MACHT UND UNGEWISSHEIT

((29)) Was also sagt Miles über den Helden der hebräischen Bibel der ersten Zeit, den *handelnden* Gott? Und wie lässt es sich jeweils knapp «auf Führung übersetzen»?

- «Er erschafft die menschliche Bühne, die er dann betritt.» (S. 107)
Führende schaffen den Rahmen, in dem sie sich bewegen.
- «Keine der göttlichen Handlungen, von denen in der Bibel berichtet wird, steht nicht in Beziehung zu Menschen; keine von ihnen ist in diesem Sinne rein göttlich.» (S. 107)
Führende tun, was immer sie tun, im Hinblick auf Geführte.
- «Nicht nur fehlt ihm jedes soziale Leben im Kreise anderer Götter, sondern ihm fehlt auch das, was wir als Privatleben bezeichnen könnten.» (S. 108)
Führende stehen in einer gewissen Einsamkeit.

- «[Er kann] mit seinen Gestalten nur kreativ umgehen; seine einzige kreative Taktik ihnen gegenüber ist die Lenkung. Er erklärt ihnen, was sie tun sollen, damit sie das werden, was sie nach seinem Willen sein sollen. Er ist nicht an ihnen selbst interessiert. Er geht nicht analytisch mit ihnen um. Er tritt immer maßregelnd, niemals anerkennend auf.» (S. 108)
Führende geben Geführten vor, was sie zu tun haben; die Geführten sind Mittel zum Zweck.
- «Sein Verhalten ist immer höchst zusehenswürdig, aber er kündigt seine Pläne nicht alle im Detail oder im Voraus an und scheint sie nicht einmal vorab genau zu kennen.» (S. 108)
Führende sind (und lassen andere) häufig im Ungewissen, vermitteln aber dennoch Zuversicht.
- «[Er] ist wie ein Regisseur, dessen Schauspieler ihre Sache nie richtig zu machen scheinen und der infolgedessen oft böse ist, der aber selbst nicht immer im Voraus weiß, was es bedeuten wird, die Sache richtig zu machen.» (S. 109)
Führende haben Ansprüche, denen man es kaum je richtig machen kann.
- «... Gottes Versuch, die Menschheit nach seinem Bild zu formen...» (S. 109)
Führende wollen die Geführten nach ihrem Vorbild prägen.
- «Sein Verhalten ... ist ganz grob das eines Mannes von unreflektiertem Selbstvertrauen, aufdringlichen bis aggressiven Verhaltensweisen und unvorhersehbarer Eloquenz, vor allem aber das eines Mannes, der nichts von seiner Vergangenheit und fast nichts von seinen Bedürfnissen und Wünschen preisgibt.» (S. 110)
Führende drängen sich anderen auf, sei es aggressiv oder bloß eloquent.
- «Die Gleichung lautet: Schöpfer ... + kosmischer Zerstörer ... + persönlicher Gott ... + Krieger ... = GOTT, der zusammengesetzte Protagonist des Tanach.» (S. 116)
Führende stehen im Kampf und spielen auf Sieg.
- «Gott ist ein Krieger, und die Bibel handelt von Sieg.» (S. 130)
Führende greifen notfalls auch auf Gewalt (respektive Machtausübung) zurück.
- «... moralischer Güte muss der höchste Rang zuerkannt werden.» (S. 134)
Führende wollen – bei allem Kampf – moralisch richtig handeln.
- «... Bereitschaft zum Bund auf beiden Seiten...» (S. 145) Und: «Ein großer Teil der Bestimmungen [des Dekalogs, das heißt, der

Zehn Gebote] setzt voraus, dass zwischenmenschliche Gewalt ein Teil des Lebens ist, und sie versuchen lediglich, sie zu kodifizieren, nicht aber sie zu verbieten.» (S. 145 f.)

Führende gehen die Verpflichtung zu Bündnissen mit Geführten ein und fordern Commitment.

- «Auf der grundlegendsten Ebene ist hesed [„Liebe“: Wir könnten es in unserem Kontext eher mit Commitment umschreiben; Anm. FF) die Tugend eines, auf dessen Wort man sich verlassen kann. Im Rahmen seines Bundes mit Israel hat der Herr hesed, und das bedeutet, auch wenn er frei ist (wie er das immer wieder behauptet), den Bund zu brechen, wird er ihn nicht brechen.» (S. 147) Und: «Gott ist kein Stoiker, er lehrt keinen Stoizismus, er würdigt oder ermutigt keine Resignation und keine Haltung des Hinnehmens, und er ist im Großen und Ganzen jemand, den man nicht zufrieden stellen kann.» (S. 160)

Führende lassen sich auf andere ein, aber sie lassen sich letztlich nie zufrieden stellen.

- «Was fordert der Herr nun, Liebe oder Furcht? Eine leichte Antwort ist, dass er beides fordert, aber in Wirklichkeit handelt es sich bei diesen Ausdrücken um alternative Wörter, die im Wesentlichen dieselbe Einstellung bezeichnen. Die historisch-kritische Forschung hat diese Position vertreten, indem sie hervorhob, dass die Liebe, um die es hier geht, keine spontane, interpersonale Emotion ist, sondern Bundesliebe ... und der Unterschied zwischen dem Bemühen, einen Bund zu halten, und der Furcht, einen Bund zu brechen, ist gering.» (S. 171)

Führende spielen mit dem ambivalenten Verhältnis von Liebe und Furcht.

REDEN – VON KOMMUNIKATION UND WILLKÜR

- ((30)) Wie tritt Gott *kommunikativ* auf? Wie wirkt er auf den Menschen? Und – wiederum – was heißt das «übersetzt auf Führung»? – «... denn es gibt anscheinend mehr als eine Botschaft, und die verschiedenen Botschaften stehen, schlimmer noch, vielfach und unbekümmert in Widerspruch zueinander.» (S. 229)

Führende sind, leben und kommunizieren oft widersprüchlich.

- «Gottes konflikthafte Persönlichkeit und seine wechselvolle Vergangenheit stellen allerdings das Grundinventar seiner Ent-

wicklungsmöglichkeiten dar ... die manische, die depressive und die psychotische... Ruhige, vernünftige, maßvolle Versionen ... gibt es praktisch nicht. ... Der Wahnsinn, von dem hier die Rede ist, ist freilich kein gewöhnlicher Wahnsinn, sondern der kontrollierte Wahnsinn, den die moderne Gesellschaft manchmal bei großen Künstlern honoriert.» (S. 232)

Führende sind und wirken in vielem grenzgängig.

- «„Siehe, ich wirke Neues!“ ([Jesaja] 43,19)» (S. 264)

Führende suchen und schaffen das Neue, noch nie Dagewesene.

- «Er ist zornig, rachsüchtig und reumütig gewesen. Ein Liebender jedenfalls war er nie.» (S. 275)

Führende lassen sich emotional schneller gehen, als es Geführten erlaubt wäre.

- «Gott ist auffällig zielbewusst gewesen und hat seine Bundesverpflichtungen vollkommen treu erfüllt.» (S. 275)

Führende wissen, was sie wollen, und stehen zu ihrem Wort.

- «Ebenso auffällig ... ist, dass Gott an nichts und niemandem seine Freude findet.» (S. 276)

Führende finden nie jemanden oder etwas einfach gut, denn sie suchen das Bessere.

- «Das erste, was ein Mann von Verstand verstehen muss, ist, dass es vieles gibt, was er nie verstehen wird ... Doch ein Mann, der nicht einsieht, wie vieles sich seiner Kontrolle unweigerlich entzieht, ist zu Frustration und Verzweiflung verurteilt.» (S. 336)

Führende fühlen im Innersten, dass sie meist in Inkompetenz handeln und entscheiden.

- «[Das] Buch Hiob ... das Schauspiel eines wahrhaft unschuldigen Menschen in unverdienten Qualen ... Gottes destruktive oder dämonische Seite...» (S. 349)

Führende können destruktiv sein.

- «Der Gott Adams, der Gott Noahs und der Gott Abrahams suchte nie Verehrung, und Gehorsam suchte er nur in ganz geringem Maße. Der Gott Moses suchte allerdings sowohl Verehrung als auch Gehorsam, aber selbst er betrachtete es als selbstverständlich, dass für solchen Dienst ein Lohn bereitstehen sollte, und er vertrat nie die Auffassung, dass er ein Anrecht auf den Dienst hätte, wenn der Lohn verweigert würde. Der Herr jedoch, dessen Denken in diesem Punkt jetzt durch den Teufel verwandelt worden ist, zieht den Lohn zurück und verhängt Strafe [gegenüber Hiob],

und das nur deshalb, um dem Teufel zu beweisen, dass Hiob tatsächlich „Gott für nichts fürchten“ wird.» (S. 356)

Führende entwickeln sich in ihren Ansprüchen über die Zeit vom Fairen zum Willkürlichen.

- «Der Herr spricht im Hinblick auf sich selbst von absolut nichts anderem als von seiner Macht ... Gewalt schafft Recht, donert er Hiob entgegen.» (S. 361)

Führende berufen sich notfalls auf das Recht des Stärkeren.

- «Abraham hat, das dürfen wir nie vergessen, Isaak nicht geopfert und nie gesagt, dass er dazu bereit wäre. Wenn Gott nicht eingegriffen hätte, um dem Theater ein Ende zu machen, dann ist durchaus nicht klar, was Abraham getan hätte. Es ist sehr wohl möglich, dass Gott lieber selbst Farbe bekannte, als sich von Abraham durch einen abschließenden Akt des Ungehorsams dazu zwingen zu lassen.» (S. 370)

Führende wollen das letzte Wort haben.

SCHWEIGEN – VON KONTINGENZ UND WIDERSPRÜCHEN

((31)) Im letzten Teil der Erzählung beginnt Gott sich mehr und mehr zurückzuziehen. Was bedeutet sein Schweigen «auf Führung übersetzt»?

- «Hiob hat den Herrn zum Schweigen gebracht.» (S. 379)

Führende können mitunter nur noch schweigen.

- « „Ich wandte mich und sah, wie es unter der Sonne zugeht, dass zum Laufen nicht hilft schnell sein, zum Streit hilft nicht stark sein, zur Nahrung hilft nicht geschickt sein, zum Reichtum hilft nicht klug sein; dass einer angenehm sei, dazu hilft nicht, dass er ein Ding wohl kann; sondern alles liegt an Zeit und Glück. ...“ (Prediger 9, 11–12) ... eine so durch und durch säkulare Weltanschauung, wie sie sich nur denken lässt.» (S. 406)

Führende spüren – manchmal – dass ihr Erfolg nur an Zeit und Glück liegt.

- «Als Ganzes genommen, ist der Tanach eine göttliche Komödie, aber eine, die der Tragödie nur mit Mühe entgeht.» (S. 465)

Führende gehen oft nur knapp an der Tragödie vorbei.

- «Der Charakter Gottes des Herrn ist widersprüchlich, und Gott ist in seinen Widersprüchen gefangen.» (S. 469)

Führende sind Gefangene ihrer Widersprüche.

UNHINTERFRAGTE ANNAHMEN

((32)) Was mir an den oben formulierten «Übersetzungen» von Miles' Gottesbeschreibungen in die Führungswelt wichtig ist, ist nicht die empirische Gültigkeit im Einzelfall, sondern meine jahrelange Erfahrung, dass *keine* dieser Etikettierungen, wo sie sich im Einzelfall beobachten lässt, *überraschend* ist. Das kann nur sein, wenn wir in unserem Denken über Führung – was meist ein Denken über Führende bedeutet – von unhinterfragten Annahmen ausgehen, die, solange sie empirisch nicht verletzt werden, auch weiterhin nicht hinterfragt werden.

((33)) In der Schweiz hätten vermutlich vor einigen Jahrzehnten die meisten gesagt, der Default-Wert für Führung liege in den Grundsätzen, die in der Schweizer Armee gelehrt worden seien. In der Karikatur reduziert auf K-K-K: Kommandieren, kontrollieren, korrigieren. Die Zuschreibung könnte historisch richtig sein, sowohl für damalige Führungskräfte als auch im Hinblick auf die damaligen Erwartungen der Geführten. Nur war das eben ein *explizites* Konzept, auf das man sich *bewusst* berief. Und es war auch nicht als unhinterfragter Default-Wert zu sehen, sondern war ein nach damaliger Auffassung anzustrebendes *Soll-Konzept*. Das heutige Pendant dazu sind mannigfache «Leadership»-Rezepte, von denen die Management-Literatur voll ist. All das ist freilich nur oberflächlicher Gips. Das darunter liegende Mauerwerk aber dürfte noch immer das hebräisch-christlich-abendländische Gottesbild sein. Und sich *davon* geistig zu emanzipieren, ist ein viel schwererer Schritt als der Wechsel zur jeweils jüngsten Management-Mode.

((34)) Wenn Gegenstände herunterfallen, stellen wir uns keine prinzipiellen Fragen. Wenn wir jedoch einmal sehen, dass Wasser aufwärts fließt (was es gibt!), dann halten wir irritiert inne und suchen nach Erklärungen.

((35)) Auf die Führung übertragen bedeutet dies: Solange unsere Default-Werte uns nicht bewusst sind und nicht reflektiert werden, kann unser Führungsverhalten jederzeit unkritisiert auf sie zurückfallen. Jedes Abweichen davon – was «bessere» Führung unter Umständen erfordern würde – wird demnach *anstrengend* und braucht Aufwand von

Energie, während sich völlig ohne Anstrengung jederzeit der Default-Wert einstellen lässt und rasch als «normal» anerkannt wird.

((36)) Man könnte bildlich vom «*Schwerkraftgesetz*» der Führung sprechen. Und jede Führungsentwicklung kämpft gegen diese «Schwerkraft» an.

BLINDE FLECKEN

((37)) Wenn wir uns nach diesem «Schwerkraftgesetz» Führung immer unhinterfragt als biblisch göttliche Führung denken, handeln wir uns verschiedene *blinde Flecken* ein, die wahrnehmungsmäßig bekanntlich nur mit manchen Kunstgriffen umgangen werden können.

((38)) Zum Beispiel:

- Wir nehmen die Führenden als gegeben, sehen die Geführten als das zu Gestaltende.
- Wir sehen die Führenden als Handelnde, die Geführten als Reagierende.
- Wir sehen Führung nicht als Beziehung, sondern als Produkt des Verhaltens des Führenden.
- Wir verkennen die Option der Heterarchie und übersehen die unbestreitbare Autonomie der Geführten.
- Wir bleiben alternativlos gefangen in der Organisationsform der «Unity-of-command».
- Wir stoßen uns kaum an auch unmündigen Vater-Kind-Facetten von hierarchischen (um nicht zu sagen feudalistisch-patronalen) Führungsbeziehungen.
- Wir verknüpfen hierarchischen Aufstieg mit «Zu-Lebzeiten-in-den-Himmel-kommen».
- Usw.

((39)) Wer in solchen Fragen Alternativen denkt und vorschlägt, gerät leicht in Verruf. Ebenso gut könnte er behaupten, dass sich die Erde um die Sonne dreht – wo doch jedes Kind sieht, dass es umgekehrt ist.

((40)) Zwar gibt es durchaus *auch* Alternativen zur rein hierarchisch-personalen Führung, beispielsweise in der demokratischen Regierungsform mit ihrer Gewaltentrennung des Rechtsstaats. Aber – und dies stützt ja eben meine Behauptung vom «Schwerkraftgesetz» der Führung – diese Alternativen brauchen eine *stetige Anstrengung aller Beteiligten*, damit sie nicht aufgeweicht und

letztlich diktatorische Modelle ersetzt werden. Anders als Managementmodelle, die vergleichsweise leicht geändert werden können, wirkt bei der demokratischen Staatsform ihre relative Schwerfälligkeit zum Glück als eine Art Lebensversicherung.

((41)) Werner R. Müller (pers. Mitt.) hat mich darauf hingewiesen, dass vielleicht sowohl der Monotheismus als auch die Default-Führung beide Ausdruck und Folge einer gemeinsamen Ursache sind. Zum Beispiel, dass der Mensch als Handelnder das, was ihm geschieht, immer personal attribuieren muss, da er verzweifeln müsste, wenn er sich einem unverstandenen Geschehen ausgeliefert sähe oder dieses auf das blinde Schicksal oder verrückte Götter zurückführen müsste. Die oben aufgezeigten Parallelen könnten also auch darauf hinweisen, dass sowohl Monotheismus als auch Leadership gleichermaßen ein Default-Modell der Menschen sind, das ihrem kulturell und zivilisatorisch geprägten Selbstverständnis entspricht. Diese Sichtweise ist meines Erachtens durchaus plausibel – aber eben nur dann, wenn man kulturell bedingt ganz *selbstverständlich* monotheistisch denkt.

((42)) Das hierarchisch-personale Führungsmodell ist unserem Denken derart gottgegeben – wenn dieser Kalauer erlaubt ist –, dass es schwer fällt, sich die Dinge auch gänzlich anders vorzustellen. Aber wir wissen aus nicht monotheistischen Kulturkreisen, dass es Alternativen durchaus gibt. So ist zum Beispiel im buddhistisch geprägten Japan die Figur des Kreises maßgeblich, wobei im Zentrum eben nicht der oberste Chef, sondern die Leere steht. Kawai (1985) spricht vom *Hollow Center Balanced Model*. Managementmäßig dürfte Japan, vor allem in den Großkonzernen, jedoch derart verwestlicht sein, dass sich vermutlich nur ein Mischmodell des Führungsdenkens nachweisen ließe. Sich den (leeren) Kreis – statt einer Pyramide – als Leitbild des Organisierens vorzustellen, könnte interessante (wenn hierzulande auch schwerlich anschlussfähige) Alternativen entstehen lassen.

((43)) Inhaltlich bezogen auf die Führungswelt sind Alternativen zum hierarchisch-personalen Modell nicht Gegenstand dieses Beitrags. Jede Alternative stößt auf die genannte Schwierigkeit. Und es ist ja auch

nicht so, dass die beschriebenen Default-Werte in jedem Fall einfach «falsch» wären. Immerhin haben sie sich über zweitausend Jahre gehalten, trotz Revolutionen, Aufklärung und gewaltigen technologischen und ökonomischen Umbrüchen. Wo sie aber zum blinden Flecken werden, dort wird die reflexive Auseinandersetzung erschwert, denn definitionsgemäß sehen wir ja nicht, was wir nicht sehen.

((44)) Es ist uns auch nicht einfach freigestellt, anders zu denken, als uns der Default-Wert vorgibt. Denn die zugrunde liegende «Form des personalen Suprematismus bringt es mit sich, dass die Denkenden und Gläubigen im Verhältnis zum göttlichen Souverän nur die Position von Vasallen oder Mitarbeitern (sic!, F.F.) besetzen können – ansonsten steht ihnen bloß die verruchte Rolle von Ungläubigen und Dienstverweigerern offen.» (Sloterdijk, 2007, S. 122).

Kein Wunder also, dass es Alternativen zum klassisch hierarchisch-personalen Führungsmodell schwer haben.

FOLGEN FÜR DIE FÜHRUNGSENTWICKLUNG

((45)) Eine erste Folge für Führungsentwicklung ließe sich darin sehen, individuelle Führungsselbstverständnisse von Führungskräften – wie sie sich über narrative Interviews erkunden lassen – explizit im Vergleich zu den beschriebenen «göttlichen» Default-Werten zu lesen. Das Ziel hiervon wäre zu reflektieren, was am eigenen Denken womöglich doch nicht so eigen ist. Dies erkannt, könnte man sich dann fragen, ob es möglicherweise nicht auch anders gedacht werden könnte, und welche Optionen im Führungshandeln sich daraus ergäben.

((46)) Eine zweite Folge für Führungsentwicklung sehe ich bei den Umsetzungsbestrebungen einer einzelnen Führungskraft. Zu ändern gilt es ja meist nicht einfach ein individuelles Verhalten, sondern eine Beziehung, in der dieses Verhalten relevant ist. In jeder sozialen Beziehung aber lesen die «significant others» ein Verhalten aufgrund eigener Voreinstellungen. Eine Abkehr von göttlichen Default-Werten im Beziehungsanteil der Führungskraft stößt also zwangsläufig auf Unverständnis bei den anderen Anteilseignern, den Geführten. Denn sie erleben diese Abkehr als «widernatürlich» und werden alles daran setzen, zum Default-Wert zu-

rückzukehren. Dem lässt sich bestenfalls metakommunikativ begegnen.

((47)) Eine dritte Folge für Führungsentwicklung sehe ich auf Seiten der Führungsentwickler. Sind sie sich nicht (oder zu wenig) bewusst, gegen welches «Schwerkraftgesetz» sie antreten, wenn sie Führungskräfte missionarisch mit alternativem Denken beglücken, dann werden sie kläglich scheitern. Zwar werden die meisten von ihnen bestreiten, so etwas tun zu wollen, aber die modischen Konzepte der Management-Literatur sprechen eine andere Sprache. Fast unvermeidlich ist, dass dort laufend und unter stets erneuerten Begriffen steht, was denn *anders* sein sollte, damit Führung erfolgreich(er) wäre.

((48)) Eine vierte Folge für Führungsentwicklung liegt bei der Öffentlichkeit. Solange die öffentliche Wahrnehmung von Führungskräften dem Bild des Heroen folgt, der gottgleich die Dinge lenkt, solange werden unsere Default-Werte in Sachen Führung weiter zementiert. Es ist nicht absehbar, was sich daran in unserer Kultur ändern sollte in Zeiten, in denen trotz dreihundert Jahren Aufklärung Religion am Wiedererstarken ist und – so paradox es klingt – die einzige Bedrohung dafür in allerlei esoterischem Unfug, keineswegs aber in der Vernunft zu erblicken ist. Aber was immer auch die öffentliche Wahrnehmung prägt und was immer wir darüber in den kommenden Jahren lesen müssen: Die Massenmedien stellen nur einen Spiegel dar. Es hilft nichts, dem Spiegel anzulasten, wenn uns nicht gefällt, was wir sehen.

((49)) Dennoch wäre es interessant, sich eine Führungswelt vorzustellen, in der ihr gesellschaftlich-kultureller Hintergrund in ferner Zukunft einmal nicht mehr monotheistisch respektive abrahamisch wäre. Offen ist dabei natürlich, was *dann* die Quellen unseres Führungsdenkens wären.

((50)) Vielleicht liegt – da diese Frage eine zu ferne Zukunft berührt – ein vorerst näher liegender Ausblick in Peter Sloterdijks asketischer Unterscheidung: «Im monotheistischen Zeitalter galt Gott als derjenige, der alles bewirkt und tut, weswegen es den Menschen nicht zusteht, aus sich selbst etwas oder viel zu machen. In humanistischen Epochen hingegen gilt der Mensch als derjenige, durch den alles bewirkt und getan wird – dann aber kein Recht mehr hat, nichts oder

wenig aus sich zu machen.» (Sloterdijk, 2009, S. 66). Asketisch – das heißt, auf die Kraft der Übung pochend – deshalb, weil er (S. 51) unter dem titelgebenden Rilke-Zitat «Du mußt dein Leben ändern!» dazu aufruft, «... dem Philister in dir [zu misstrauen], der meint, du seist, wie du bist, schon ziemlich in Ordnung.»

Das freilich ist für die Führungsentwicklung, man darf es beklagen, keine eben wirklich frohe Botschaft.

LITERATUR

- Butler, S. (1912). d.J.: Notebooks.
- Finkelstein, I. & Silberman, N. A. (2007). Keine Po-saunen vor Jericho. Die archäologische Wahr-heit über die Bibel. München: Dtv,
- Freud, S. (1999). Der Mann Moses und die mono-theistische Religion. Frankfurt am Main: Fi-scher
- Jaynes, J. (1997). Der Ursprung des Bewußtseins. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kawai, H. (1985). The Japanese Mind as Re-flected in Their Mythology. Psychologia, 28, 71-76.
- Mann, T. (1967). Joseph und seine Brüder. Die Geschichten Jakobs. Frankfurt am Main: Fi-scher.
- Miles, J. (1996 (orig.) und 2005). Gott. Eine Bio-graphie. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Morgan, G. (1986). Images of Organization. Lon-don: Sage.
- Schiefenhövel, W. (2009). Leistung zählt, nicht Herkunft. Harvard Business manager, 36-40.
- Sloterdijk, P. (2007). Gottes Eifer. Vom Kampf der drei Monotheismen. Frankfurt am Main: Ver-lag der Weltreligionen.
- Sloterdijk, P. (2009). Du mußt dein Leben ändern. Über Anthropotechnik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Sohn-Rethel, A. (1971). Warenform und Denk-form. Aufsätze. Hamburg: Europäische Ver-lagsanstalt.

ZUM VERFASSER

Felix Frei studierte Psychologie mit den Ne-benfächern Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Er promovierte 1982 an der Universität Bern. Nebst seiner zehnjährigen Forschungs- und Lehrtätigkeit an der ETH Zürich arbeitete er als Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Seit 1987 ist Frei Mitinhaber und Geschäftsführer der AOC AG in Zürich. Die Beratergruppe AOC unterstützt Führungs-kräfte und Teams in Führung, Organisation und Entwicklung. Zuletzt erschienen ist von Felix Frei das Buch «33 Führungsbrieife / 33 Leadership Letters».



DR. FELIX FREI
AOC AG Zürich
Heliosstr. 21
CH-8032 Zürich
SCHWEIZ
felix.frei@aoc-consulting.com