

## Führung und Kreativität- einige Erläuterungen auf der Grundlage von Vertrauensaufbau im Horizont des Weltethos-Gedankens

Grundsätzlich gilt: Führung funktioniert überhaupt nur im Kontext von Vertrauen. Führung ist daher etwas anderes als Manipulation, also einem Verhalten, bei dem der scheinbar Führende dem anderen gerade nicht vertraut, sondern ihn ohne dessen freien Willen manipuliert. Und das offenbar deshalb, weil die Sorge oder Angst besteht, dass der Andere in das Führungshandeln in Freiheit ja gar nicht einwilligen würde.

Dies gilt auch in der umgekehrten Perspektive. Wenn jemand auf einen Führungsimpuls ganz und gar instrumentell antwortet, also nicht in der Haltung verantworteter Freiheit, dann liegt auch darin ein manipulativer Akt. Der Führungskraft wird nämlich nur vorgegaukelt, dass Führung wirkungsvoll stattfindet. Tatsächlich windet sich hier die geführte Person aus dem Handlungsanspruch heraus, der von ihr gefordert wird. Sie sitzt die Dinge aus, verdreht sie oder realisiert nur das, was gerade zu passen scheint.

Führung findet also sehr wohl im Kontext von Macht und Ohnmacht statt, erst recht aber im **Kontext von Vertrauen**. Vertrauen bedeutet aber auch Teilhabe an Entscheidungen, konstruktiv-kritischer Dialog und das Gehen eines gemeinsamen Wegs. Dieser Weg aber hat ein Ziel, und er wird bestimmt von Werten. Führung heißt also, sich auf ein Haus gemeinsamer Werte und Ziele zu verständigen.

Dazu ist es wichtig, sinnvolle mentale Bilder zu erzeugen und sich darüber auszutauschen. Benötigt wird dazu Kommunikation, aber auch Haltung, denn gelegentlich muss man um den richtigen Weg ringen.

Das wiederum geht nur, wenn Wollen und Können zusammen kommen im richtigen Tun. Das Können macht das Tun möglich. Das Wollen gibt ihm Farbe und Leidenschaft, so wie es in der Formel der „**Liebe zum Tun**“ zum Ausdruck kommt. **Richtiges Entscheiden** setzt damit aber auch eine vertrauensvolle Verständigung darüber, was überhaupt richtig sein soll, voraus.

Innere Bilder von Führung brauchen daher Dialog und Reflexion. Steht ein autoritäres System dahinter, so etwa beim Bild vom Esel und Eseltreiber? Ist eine Art seelischer Abhängigkeit wirksam, so wie es im negativen Fall passieren könnte beim Verhältnis eines Gurus zu seinen Schülerinnen und Schülern? Oder wird Führung als komplexe Dienstleistung verstanden wie im Bild eines guten Dirigenten, dessen Taktstock nicht zu hören ist und der selbst nicht der beste Geiger oder Trompeter sein wird?

Immer dann, wenn ein erhöhtes Maß geistiger Freiheit und Kreativität zur erforderlichen Leistung gehört, muss Führung kreativ weiter entwickelt werden. Hier hilft das Bild eines gemeinsamen Rahmens, in dem jeder seinen Beitrag in Freiheit leistet- etwa so wie bei einer Jam Session in der Jazzmusik. Und wenn wir bedenken, wie unübersichtlich und unsicher wir uns in digitalen Zeiten gelegentlich fühlen, dann geht kreative Führung sogar noch einen Schritt weiter. Sie führt ins Experimentelle, in eine anfänglich nicht absehbare Form der Selbstorganisation im Schwarm. Das aber funktioniert erst recht nur unter der Voraussetzung erhöhten Vertrauens.

Vertrauensvolle Führung fordert Ergebnisse, erkennt aber auch Leistung an. Sie führt im Idealfall zur stolzen Zugehörigkeit zu einer Organisation oder zu einem Unternehmen.

Fehlt der Leistungsanreiz, folgt aus defizitärem Führungshandeln entweder bindungslose Austauschbarkeit oder unternehmerische Stagnation in einem letztlich unechten Wohlfühlklima, das mit „Kuschelfeeling“ beschrieben werden kann und das am Ende zu einer „romantischen Wertvernichtung“ führt. Fehlt hingegen die Anerkennung für gute Arbeit, reagieren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Angst, Abwehr und Flucht, also erhöhter Fluktuation oder Resignation und innerer Kündigung.

Hochleistungskultur setzt einen gesunden Mix aus Anerkennung und Leistungsanforderung voraus. In der Kultur der Jäger und Sammler war es das schlichte Überleben im Clan, das die strikte Befolgung von Normen und Spielregeln erforderte. Mit dem Übergang vom Nomadentum zur Sesshaftigkeit, also auch mit dem Entstehen von Siedlungen und Städten, wurden andere Formen sozialer Kohäsion erforderlich. Es kam zu Festschreibungen, zu „**Kodifizierungen**“, so etwa zum babylonischen Codex Hammurabi, zur Blüte der ägyptischen Zivilisation und zu den universell bekannten „10 Geboten“.

Wenn wir Ethik als Handlungssystem über den engen Raum von Stämmen und Clans hinaus verstehen wollen, dann wird es nun notwendig, solche Werte, Normen und Spielregeln, quasi als „**Ur-Ethik**“, aufzustellen, die vom individuellen ins gesellschaftliche Vertrauen führen. Von dort aus bis in die heutige Zeit ist es ein weiter Weg von rund 10.000 Jahren. Aber auch und erst recht heute, in einer komplexen, immer stärker digitalisierten globalen Welt benötigen wir eine **vertrauensbasierte, aber auch nach gemeinsamen Spielregeln funktionierende Form des Miteinanders**.

Und hier erweist sich die Weltethos-Idee als ausgesprochen hilfreich. Denn jeder Mensch hat das unveräußerliche Recht, in der eigenen sprachlichen, kulturellen und religiösen Tradition verwurzelt zu sein. Standpunkt- und Dialogfähigkeit müssen aber Hand in Hand gehen. Denn Aufgabe ist es, auch dem jeweils anderen seinen ihm eigenen Standpunkt zu lassen, auch wenn dessen Religion und Kultur einem als widersprüchlich, gar als unannehmbar erscheinen mag.

Zu den **globalen Mindeststandards** gehört dann die **Förderung einer Identität**, die **pluralitätsfähig** ist, die also im Rahmen eines demokratischen Gemeinwesens die Freiheit des Anderen zu seinem eigenen Standpunkt gelten lässt.

Weltethos bedeutet hier aber gerade nicht Relativismus. Vielmehr geht es darum, dass auch in einer solchen Welt der Vielfalt Weltethos-Prinzipien gelten müssen, so etwa wie Goldene Regel oder die Nagelprobe der Humanität, also die Frage, ob eine Handlung und Haltung Menschlichkeit ausdrückt und fördert oder gerade ihr Gegenteil.

Die **zentralen Weltethos-Werte** „wahrhaftig, gerecht, gewaltlos und partnerschaftlich“ sind dabei gut mit der sogenannten **Fünf-Fragen-Methode** vereinbar. Die erste Frage „Ist es wahr?“ entspricht wortgenau der Forderung nach Wahrhaftigkeit. Die zweite Frage „Bin ich ehrlich-aufrichtig-offen?“ ist die Anwendung von Wahrhaftigkeit auf das individuelle ethische Handeln der einzelnen Person. Die dritte Frage „Ist es fair für alle Beteiligten?“ ist eine modernere Fassung der Forderung nach „Gerechtigkeit“. Die vierte Frage „Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?“ lässt sich gut mit der Forderung nach Partnerschaftlichkeit in Beziehung setzen. Die fünfte Frage „Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?“ ist eng auf die „Goldene Regel“ bezogen. Unter den

Bedingungen des 21. Jahrhunderts gehört dazu auch der Verzicht auf Gewalt zur Durchsetzung von Argumenten. Damit ist der Horizont der Forderung nach „Gewaltlosigkeit“ erreicht.

Die enge Verbindung von Vertrauensaufbau, Liebe zum eigenen Tun, Fünf-Fragen-Probe und Weltethos-Werten ist kein Zufall. Sie fällt aber nicht vom Himmel, sondern erfordert bewusste Entscheidung und Einübung. Aus diesem Grund hat das Weltethos-Institut ein eigenes „Weltethos-Lernprogramm“ entwickelt. Gefördert wird die Weltethos-Kompetenz als Fähigkeit, sich unter komplexen Bedingungen ethisch zu verhalten. Gefördert wird eine ethische Sprachfähigkeit unter Personen, die ihre Identität in Begegnung und Dialog entfalten, sich aber auch in ethischen Konflikten und Dilemmasituationen bewähren.

Das Weltethos-Lernprogramm befähigt somit einzelne Menschen, aber im Rahmen der Ausbildung von Weltethos-Ambassadors und der Einsetzung von Weltethos-Beiräten auch komplexe Organisationen wie etwa gewinnorientierte Unternehmen zu einer dynamischen Aufwärtsspirale des Vertrauens. Denn es geht stets darum, nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch ethischen Mehrwert zu schaffen. Und dieser lässt sich in einer Kurzformel so ausdrücken: „Vertrauen schaffen, Vertrauen erhalten, Vertrauen mehren“!

Ulrich Hemel, 12. Oktober 2018