

Zur Bedeutung der Glaubwürdigkeit in Wissenschaft und Führung

Prof. Dr. Ferdinand Rohrhirsch
Eichstätt / Esslingen

Liebe Preisträgerin, liebe Preisträger, sehr geehrter Herr Mettang, sehr geehrter Herr Vonend, meine sehr verehrten Damen und Herren.

Zu Beginn möchte ich mich bedanken, für die, im Namen der Karin-Elisabeth-Loos Stiftung ausgesprochene, Einladung an mich. Sie gibt mir die Möglichkeit, vor Ihnen zum Thema „Zur Bedeutung der Glaubwürdigkeit in Wissenschaft und Führung“ sprechen zu dürfen.

Ich wohne in der Nähe von Stuttgart. Wiesbaden hat einen Kopfbahnhof, Stuttgart auch, aber nicht mehr lange. Er soll durch einen Durchgangsbahnhof ersetzt werden. In der Auseinandersetzung um das pro und contra des Neubaus des Stuttgarter Hauptbahnhofes ist folgende Aussage zum gegenwärtigen Kopfbahnhof zu finden:

„Wenn ein Zug diagonal ausfährt, versperrt dieser eine Zug alle anderen Ein- und Ausfahrten.“

http://www.region-stuttgart.org/vrsuploads/Interview_Martin.pdf (Anmerkung: dieser Link existiert nicht mehr, das Interview mit Prof. Martin findet sich jedoch noch unter: <http://www.siegfried-busch.de/page23/page55/files/unbekannt.pdf>).

Nicht irgendwer lässt sich so zitieren, sondern ein Professor. Wer also dürfte sich erlauben, diesen Satz zu bezweifeln? Ist doch dieser Professor Verkehrswissenschaftler und langjähriger Leiter des Instituts für Eisenbahn und Verkehrswesen an der Universität Stuttgart.

Wer, wenn nicht er, ist also vertraut und bewandert mit den Dingen, von denen er aussagt?

Nicht so viele in Deutschland werden den Stuttgarter Hauptbahnhof kennen. Die Wenigsten werden Herrn Prof. Martin kennen, und doch werden die Allermeisten kein Problem mit seiner oben zitierten Aussage haben.

Sie werden seine Aussage für zutreffend, für richtig, allgemeinsprachlich formuliert für „wahr“ halten, weil der, der spricht, in seiner Eigenschaft als Wissenschaftler spricht. Und wer, wenn nicht Wissenschaftler, wollen wissen, erkennen und dann auch erklären, wie die Dinge wirklich sind, wie sie sich verhalten, zusammensetzen und wie sie funktionieren?

Ist das nicht auch das Ziel aller Fach-Wissenschaften: Die Schaffung gesicherter Erkenntnis?

Doch genau an dieser Stelle, im stets schwer erkennbaren Sprung von der Wissenschaft zum Wissenschaftler und vom Wissenschaftler zurück zu den Wissenschaften, verbirgt sich, unter dünnem Eis, ein Abgrund, der es in sich hat. Mit dem Glauben an die Wissenschaften ist zugleich ein Glaube an die Glaubwürdigkeit der in den jeweiligen Fachwissenschaften agierenden Fachwissenschaftler unterstellt.

Anders formuliert: Wer an die Wissenschaft „glaubt“, muss an die Wahrhaftigkeit, Lauterkeit, Ehrlichkeit, Neutralität, Parteilosigkeit etc. der Menschen glauben, die Wissenschaft betreiben.

Paradox formuliert: Die Objektivität der Wissenschaften hängt am forschungstreibenden Subjekt.

Das ist auf den ersten Blick befremdlich. Wurden nicht die Wissenschaften gerade als Befreier von der Herrschaft kirchlicher, politischer und sonstiger Meinungs- und Machtautoritäten und ebensolcher Organisationen angesehen und deshalb begeistert aufgenommen? Wurde nicht das wissenschaftliche Vorgehen als Königsweg angesehen, um Autoritäts- und Machteinflüsse aus der Wahrheitsfindung herauszuhalten?

Dass die Wissenschaften und die darin agierenden Wissenschaftler immer noch die Aura der Parteilosigkeit, der unterschiedslosen Neutralität, der engagierten Sachlichkeit im Gepäck haben – dass ihnen dieses „Image“ immer noch zugeschrieben wird –, das zeigte sich auch, und es ist noch gar nicht so lange her, beim Aufdecken von schlampigen und unlauteren Arbeitsweisen in wissenschaftlichen Arbeiten, sprich Dissertationen.

Die Kraft der Idee der Wissenschaft zeigte sich darin, dass es selbst höchstrangigen Politikerinnen nicht gelang, wissenschaftlich relevante Bewertungsmaßstäbe zu relativieren.

Wieder einmal und hoffentlich nicht zum letzten Mal, hatte sich die Idee der Wissenschaft durchgesetzt. Plagiatoren wie deren Verteidiger mussten zurücktreten, bzw. kleinbei geben.

Der Kern der Sache Wissenschaft hatte sich erneut und unnachgiebig zu erkennen gegeben und war zur Geltung gebracht worden. *Der Kern*, der in allen Bereichen wissenschaftlichen Arbeitens, den nicht revidierbaren Grund eben dieser wissenschaftlichen Arbeit bildet.

Der Frankfurter Philosoph Karl-Otto Apel, der als bedeutendster Vertreter der sogenannten Transzendentalpragmatik gelten kann, hat diesen Kerngehalt kurz und prägnant formuliert. Er ist der Ansicht, „dass die Logik – und *mit ihr zugleich* alle Wissenschaften und Technologien – eine Ethik als Bedingung der Möglichkeit *voraussetzt*“. (Apel, Transformation der Philosophie, Bd. 2, stw 165, Frankfurt: Suhrkamp 1988, S. 399). Ich übersetzte diesen Satz folgendermaßen: Wissenschaft ist, grundsätzlich besehen, eine ethische Veranstaltung. Kürzer: Ohne Ethik keine Wissenschaft.

Aus dieser Perspektive sind „Wissenschaften“ nichts anderes als spezialisierte Handlungsweisen von Menschen. Alle „Handlungen“ (nicht jede Tätigkeit eines Menschen ist eine Handlung) von Menschen sind ethisch fundiert und geprägt, und damit ethischen Maßstäben unterstellt. Wer den Wissenschaften glaubt, glaubt primär – wenngleich nicht immer offenkundig – an das Tun *der* Menschen, die sich wissenschaftlich betätigen.

Es gibt Berufe, die von anderen Menschen von vorneherein (a priori) mit einem besonders hohen Maß an Vertrauen ausgestattet werden. Der Verwaltungsgerichtshof Mannheim (es ging um die Aberkennung des Doktor-Titels eines Physikers) ist der Ansicht, dass die Verleihung eines Dokortitels den Promovierten öffentlich sichtbar als Mitglied der Wissenschaftsgemeinde ausweist und er dadurch einen erhöhten Vertrauensvorschuss genießt (vgl. VGH Baden-Württemberg · Urteil vom 14. September 2011 · Az. 9 S 2667/10). Diesem Vertrauensvorschuss ist zu entsprechen.

Groß ist die Enttäuschung, wenn Gegenteiliges erfahren wird. Schaden nimmt nicht nur der, dessen Verhalten als ungläubwürdig eingestuft wird. Ganze Berufsstände kommen dadurch in Sippenhaft. Mitarbeiter/innen von Banken sind, über nur wenige Jahre hinweg, zu „Bankern“ mutiert, denen man inzwischen mit einer gehörigen Portion Vorsicht, ja Misstrauen begegnet.

Journalisten, Ärzte, Geistliche, Wissenschaftler, Akademiker allgemein, haben es auch in medialen Zeiten immer noch leichter, gehört zu werden. Nach wie vor sind sie die Hauptlieferanten einer Gesellschaft, wenn es um Orientierungsvorgaben geht. Damit verbunden ist ein hohes Maß an Verantwortung. Denn man kann, und manchmal ist es auch unvermeidlich, für die Öffentlichkeit Sachverhalte vereinfachen, aber niemals so weit, dass daraus unrichtige Sachverhaltsbehauptungen werden.

Von der Außenbetrachtung zur Innenperspektive, oder:

Zur Bedeutung der Glaubwürdigkeit von Führenden

Menschen als soziale Wesen benötigen Anerkennung. Anerkennung ist nicht identisch mit Lob. Mitarbeiter blühen auf, wenn sie Anerkennung durch ihren Vorgesetzten erfahren, d.h. ihnen die Würde entgegengebracht wird, die ihrem Personsein geschuldet ist.

Anerkennung wirkt Wunder – wenn sie von einem Vorgesetzten kommt, der von seinen Mitarbeitern geachtet wird. Anerkennung, gepaart mit Achtung, dieses Gefüge ermöglicht die Entwicklung einer Atmosphäre, in der die Frage und das Verlangen nach Lob kaum mehr eine Rolle spielen, weil Lob im Kindergarten, vielleicht noch in der Schule, seinen sehr begrenzten Ort hatte – und schon dort allermeist strategisch verteilt wurde und immer noch wird. Zumeist wird Lob eingesetzt, um ein erwünschtes Verhalten zu erzeugen: Leistung, Ruhe, Eingliederung. Das funktionierte mit Fleißbildchen (Lob), mit Tadel, d. h. mit Strafen (Ecke stehen) und das geht und funktioniert im Arbeitsleben genauso – so denkt man sich das. Und richtig, es „funktioniert“. Wer Personen gegenüber Lob strategisch einsetzt, der manipuliert. Er nimmt Menschen als (An-)Reiz- Reaktionsmaschinen, im Grunde als intelligente (und dann doch eher einfältige) Tiere.

Wenn schon in den Wissenschaften Wesentliches davon abhängt, welches Ethos die betreffenden Personen „verkörpern“ (dieses Wort so ursprünglich wie möglich genommen), dann wird die Bedeutung menschlicher Handlungsmaßstäbe, sprich Tugenden, auch dort zum Tragen kommen, wo es um ökonomische Leistungserstellungsprozesse geht, die in hierarchisch strukturierten Umgebungen angesiedelt sind.

Man müsste nun meinen, dass die Bedeutung von Personen als Handlungsträger im Kontext des Führungsgeschehens, ein zentrales Thema im Fragenkatalog der Betriebs-, Personal- und Unternehmenswissenschaften einnimmt. Mir scheint: Das Gegenteil ist der Fall. Eine nahezu ausschließliche Orientierung auf systemische, organisatorische und strukturelle Operatoren in ökonomischen Führungskonzeptionen kann beobachtet werden.

Sie ist einer wissenschaftlichen Hörigkeit geschuldet, bzw. einem Bild von Wissenschaft verpflichtet, das Wissenschaft als subjektloses, mechanistisches und kausal-determiniertes Tätigsein von auf Neutralität programmierten Verhaltensmaschinen (analog zum Ideal eines neutralen Forschungsroboters) auffasst.

In diesen Wissenschaftsparadigmen, die da zum Vorbild genommen werden, ist nur das gültig, was kategorisierbar und quantifizierbar ist. Nur das ist relevant, was sich zur Daten- bzw. Faktenerzeugung nutzen lässt, bzw. zu ihrer Überprüfung notwendig ist. Was nicht messbar ist, ist auch nicht relevant.

Wer diesem Bild von Wissenschaft folgt, braucht sich zu ethischen Fragen keine Gedanken mehr machen. Das hat durchaus Vorteile. Denn ohne Ethik verschwindet die „Person“ aus dem Forschungs- wie Führungsblick. Und es stimmt ja: Da, wo Personen mit Personen umgehen, also die ethische Perspektive des Lebewesen Mensch zum Tragen kommt, da ist Freiheit im Spiel.

Und da, wo Freiheit im Spiel ist, da geht nichts mehr wie von selbst und schon gar nicht automatisch.

Management kann man lernen, Führung nur bedingt, und wenn, dann ganz anders als mit Modulen, Steps, mit Tools und allerlei trendigem High-Tech-Vokabular. Zur Zeit müssen Führungserkenntnisse mit Bezügen aus der Neurowissenschaft korreliert werden und „nachhaltig“ angelegt sein.

Die Verwechslung von Führung mit Management ist fatal. An ihr, bzw. an dieser nicht berücksichtigten Unterscheidung scheitern reihenweise, durchaus gutwillige, gescheite, zielstrebige und nicht nur junge Menschen, die Führungsaufgaben wahrzunehmen haben.

Was liegt auch näher, als der Irrglaube, dass mit einem (am besten noch von einer renommierten Hochschule) erworbenen Kompetenzabschluss und einem absolvierten Auslandspraktikum (als Nachweis für die interkulturelle Erfahrung), auch die Kompetenz zur Führung von Menschen miterworben wäre. Wer das glaubt, glaubt auch, dass es mit der Teamfindung noch besser klappt, wenn er „seine Mannschaft“ ein Wochenende in den Hochseilgarten schickt.

Je exklusiver die Tools, je teurer die Seminare, je wissenschaftlich fundierter die Führungswerkzeuge, umso gewisser, ja unausweichlicher scheint der Führungserfolg.

Doch Führungswissen ist ein Wissen eigener Art. Dieses Wissen kann nicht von Ihrer Person getrennt werden. Ein anderes Wort für dieses Wissen ist Erfahrung. Ohne Erfahrung, d. h. ohne Einsatz Ihrer Person bleibt theoretisches Wissen das, was an neunmalklugen Kindern beobachtet werden kann. Diese Kinder sprechen beeindruckend und sie sprechen Richtiges aus. Aber von den Dingen, über die sie sprechen, haben sie nicht die Spur einer Ahnung.

Freilich kommt und folgerichtig darauf die Einwendung: Ist es denn in der Führung wirklich entscheidend, „wer“ das ist, der da führt? Geht es nicht primär darum, die „richtigen Dinge zu tun und diese richtig zu tun“. *Wer* die richtigen Dinge dann tut, bzw. diese beschließt oder delegiert, ist doch nicht relevant. Dass sie *getan* werden, ist entscheidend.

Diese Annahme bzw. dieser Einwand ist auf der Erkenntnis- bzw. Funktionsebene stets richtig und bleibt lebensweltlich gesehen immer falsch.

Jedes Sein von Menschen ist ein Mit-Sein mit anderen. Auch zum Selbstsein braucht es andere. Jeder ist auf andere wesensmäßig verwiesen, um gerade das tun zu können, was nur er selbst kann.

Jedes „richtig“ ist ein richtig in Bezug auf Menschen, und das, was sie hinter einem „richtig“ als wahr und unwahr, als ethisch gut und gesollt erkannt haben. Führung ist, wesentlich gesehen, nicht tun (managen) – sondern handeln (existieren).

Wenn schon in wissenschaftlichen Vollzügen notwendig die Integrität des Wissenschaftlers zur Objektivität von Wissenschaft gehört, ja diese durch jene erst hervorgebracht wird, dann wird es im ökonomischen Umfeld nicht anders sein.

Immer mehr – bewährt durch meine Tätigkeit als Führungskräftecoach – neige ich zu dem Satz: *Die Glaubwürdigkeit eines Führenden ist das A und O einer gelingenden Führung.*

Das Prädikat „glaubwürdig“ kann sich keiner selbst verleihen. „Herr X oder Frau Y ist glaubwürdig“ ist eine Zuschreibung, die durch andere Personen vollzogen wird. Wer versucht, sich dieses Attribut selbst zu verleihen, hat jede Möglichkeit verspielt, dieser Zuschreibung gerecht zu werden.

Wird von jemandem gesagt, er sei glaubwürdig, dann wird damit etwas über das Sein dieses Menschen, über die Art und Weise seines Existenzvollzuges, ausgesagt. Es sagt nichts über seinen Intelligenzquotienten, nichts über seine rhetorischen Fähigkeiten, nichts über seine Funktion oder Stellung innerhalb eines Unternehmens.

Die ihm zugesprochene Glaubwürdigkeit ist keine weitere Eigenschaft, die punktuell zum Einsatz kommt. Alles, was er tut, und nicht nur im Unternehmen, ist von dieser ihm zugesprochenen Glaubwürdigkeit (Tugend) durchwirkt und durchwaltet.

Glaubwürdigkeit kann nur dem zugesprochen werden, der sich selbst gegenüber wahrhaftig ist und einem Imperativ folgt, bzw. sich einem Imperativ unterstellt hat, der sich in etwa mit den Worten formulieren lässt: *Wahrheit soll gelten*. Wer diesen Imperativ in Stetigkeit und Beständigkeit, in Ankündigungen, Besprechungen, Diskussionen, im Gesamt seiner Führungshandlungen zur Maxime nimmt, der kann, in seinem Streben nach Wahrhaftigkeit, von anderen mit dem Prädikat der Glaubwürdigkeit ausgezeichnet werden.

Noch einmal: Glaubwürdigkeit bezieht sich nicht auf die intellektuellen Fähigkeiten einer Person, weder auf die Tiefe noch auf die Schnelligkeit ihres Denkvermögens. Glaubwürdigkeit ersetzt keinerlei Managementfertigkeiten. Nur, ohne die Tugend der Glaubwürdigkeit bleiben diese Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen, ein Sammelsurium von Eigenschaften, die ohne tragende Mitte sind.

Auf die Führungsfrage übertragen bedeutet das, dass Werkzeuge durchaus und wirkungsvoll eine Führungspersönlichkeit zu unterstützen vermögen. Sie vermögen jedoch nicht und niemals eine nicht vorhandene Persönlichkeit zu ersetzen oder gar noch zu „generieren“.

Seltsam nur, dass gerade bei so anspruchsvollen Anforderungen, wie es die Führungsaufgabe ist, die Bedeutung der Person so sträflich vernachlässigt wird. Alle Aufmerksamkeit wird stattdessen auf die Werkzeuge gelenkt. Als ob ein Hobbyfotograf mit einer Leica M9 zum Meisterfotografen würde, als ob ein Gelegenheitskoch mit dem Kochbuch eines Sternekochs zum Meister der Kochkunst würde. Als ob irgendjemand von uns durch Studium und Lektüre, Fahrradfahren oder Schwimmen gelernt hätte.

Liebe Preisträger. Der Weg zu einer Führungspersönlichkeit, auf dem Sie sich befinden, eröffnet sich nicht durch die Frage „Wie mach ich’s?“ Sondern durch die immer wieder zu stellende Frage „Wer bin ich?“.

Die erste Aufgabe eines Führenden ist es, sich selbst zu erkennen, zu verstehen und anzunehmen. Diese Aufgabe kommt nie zu einem Abschluss. Doch nur wer in diese Richtung seinen Führungs- wie Lebensweg gewillt ist zu gehen, hat überhaupt die Möglichkeit, andere in ihren Fähigkeiten, Vermögen und Defiziten zu erkennen. Wer sich über sich selbst täuscht, wie könnte der je andere, einigermaßen zutreffend, einschätzen, und sie gemäß ihren Fähigkeiten fördern und fordern?

Wer sich über sich selbst täuscht, täuscht sich notwendig über die Welt wie über die anderen. (Wer sich über sich selbst täuscht, der wird und ist ständig enttäuscht, alle Welt ist gegen ihn, auf keinen ist Verlass – aber er hat das ja auch schon immer gewusst.)

Erst wer den Schein seiner Allwissenheit und Allmächtigkeit bereit ist abzulegen, kann auf andere glaubwürdig wirken, und kann dann auf das Wissen und die Unterstützung anderer begründet hoffen und vertrauen.

Man kann einige Eigenheiten seines Chefs tolerieren und vieles kann ihm nachgesehen werden. Wo jedoch die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten zur Disposition steht, ist das Arbeitsverhältnis zerbrochen. Man ist zwar noch zusammen, aber durch Welten getrennt. Die gemeinsame Sache bindet nicht mehr.

Wissen und Haltung gehören zusammen. Wo Wissen und Macht nicht durch Gewissen und Achtung in der Waage gehalten werden, kann es vieles geben, aber kein gemeinsames Arbeiten, von zwar ungleich Wertigen aber gleich Würdigen.

Liebe Preisträgerin, liebe Preisträger! Mit dem zur Zeit viel gescholtenen Martin Heidegger bin ich der Meinung, dass Philosophen das Selbstverständliche zu bedenken haben.

So möchte ich mit einer hochbedenklichen Selbstverständlichkeit schließen, in der Absicht, sie zu ermutigen, in Gelassenheit und in Zuversicht ihren Weg zu gehen. Existenzwege zeichnen sich dadurch aus, dass sie erst im Rückblick deutlich zu erkennen sind, nach vorne jedoch nicht immer die Klarheit haben, die man sich in der augenblicklichen Situation gerne wünschen würde.

Lassen Sie sich Zeit! Meisterschaft braucht Zeit. Entscheidendes ereignet nicht von heute auf morgen, und womöglich ist es doch kein Zufall, was an allen Orten und zu allen Zeiten zu beobachten ist und war, dass die Meister – in aller Regel – älter sind als ihre Gesellen und Lehrlinge.

Ich wünsche Ihnen alles Gute auf ihrem Lebensweg.

Leben Sie wohl.