

Die Stärke des Stoischen Managers Von der Selbstführung zum Führungserfolg

Prof. Dr. Heiner MÜLLER-MERBACH führt den Lehrstuhl „Betriebsinformatik und Operations Research“ an der Universität Kaiserslautern. Quasi „nebenberuflich“ befaßt er sich mit Fragen der Führung und Philosophie, auch in seinen Büchern „Philosophie-Splitter für das Management“ [5, 6] und „Der Stoische Manager“ [7].

Die 2.300 Jahre alten Lehren der stoischen Philosophie sind heute noch hochaktuell und lassen sich zur Bewältigung des Privat- und Berufslebens unmittelbar nutzen. An die Vielfalt stoischer Lebensregeln knüpft das folgende System von zwölf Leitsätzen der Führung an. Sie zielen auf das Ideal des Stoischen Managers. Aus der Fähigkeit, sich selbst zu führen, entwickelt er die Fähigkeit zur Führung anderer. Die ersten vier Leitsätze betreffen den Umgang mit Dingen, die zweiten vier Leitsätze den Umgang mit Menschen und die dritten vier Leitsätze den Umgang mit sich selbst.

Stoischer Gleichmut, stoische Gelassenheit, stoische Ruhe sind geläufige Begriffe. Nur wenige wissen jedoch, daß Stoiker Tatmenschen sind. Mit Gelassenheit akzeptieren sie alles, was nicht in ihrer Macht steht, und mit Beharrlichkeit konzentrieren sie ihre Kräfte auf das, was in ihrer Macht steht. Sie vergeuden keine mentalen oder körperlichen Energien für Unbeeinflussbares, sondern fokussieren ihre Anstrengungen auf Beeinflussbares.

Der geschickte Umgang mit den Dingen: Konzentrierte Sachwirksamkeit

Epiktet lehrt uns: „Von den Dingen hat Gott die einen in unsere Gewalt gegeben, die anderen nicht“.

Die Unterscheidung zwischen beidem ist die erste Kunst, die ein Stoischer Manager lernen muß: Steht etwas in meiner Macht oder nicht, kann ich es beeinflussen oder nicht, welche Wirkmöglichkeiten habe ich und welche nicht?

Für einen Politiker bedeutet das: Auf eine vergangene Wahl habe ich keinen Einfluß mehr, wohl aber auf künftige Wahlen. Für einen FuE-Manager: Auf die Produktentwicklungen der Konkurrenz habe ich keinen Einfluß, wohl aber auf die Produkte der eigenen Unternehmung. Für einen Autofahrer: Auf einen Verkehrsstau habe ich keinen Einfluß, wohl aber auf die Nutzung von Umgehungsmöglichkeiten.

Bei allen Dingen, die auf ihn zukommen, prüft ein Stoischer Manager gemäß

Leitsatz 1:
Erkennen, welche Dinge in unserer Macht stehen

Epiktet empfiehlt uns Gelassenheit gegenüber den Dingen, die nicht in unserer Macht stehen: „Verlange nicht, daß alles so geschieht, wie du es wünschst, sondern sei zufrieden, daß es geschieht, wie es geschieht, und du wirst in Ruhe leben“.

Das ist die legendäre stoische Ruhe, die Gelassenheit, der Gleichmut, der jeden Stoiker auszeichnet. Er regt sich nicht auf über Dinge, auf die er keinen Einfluß hat. Er verschwendet keine mentale oder körperliche Energie für Dinge, die er nicht bewegen kann.

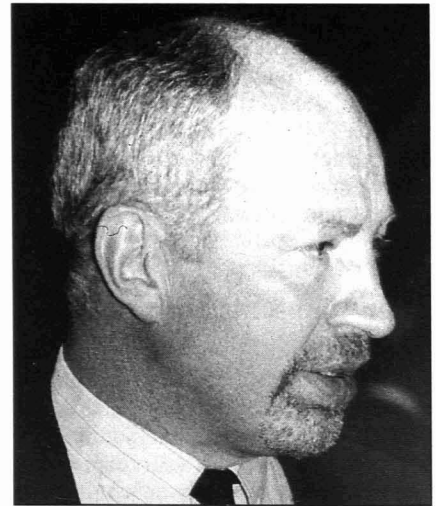
Als stoischer Autofahrer bleibe ich gelassen, wenn ich in einen Stau gerate. Als stoischer Produktmanager bleibe ich kühl im Kopf, wenn ein Wettbewerber ein besseres Produkt auf den Markt bringt. Als stoischer Politiker laße ich mich durch eine Niederlage nicht aus der Fassung bringen.

Mit Gleichmut akzeptiert ein Stoischer Manager alle Dinge, die sich seines Einflusses entziehen. Er wäre töricht, wollte er seine Kräfte vergeuden für etwas, was sich durch ihn nicht bewegen läßt. Vielmehr hält er sich an den

Leitsatz 2:
Die Dinge annehmen, die nicht in unserer Macht stehen

Geichwohl bleibt ein Stoischer Manager nicht unberührt von den Dingen, die für ihn von Bedeutung sind. Er bildet sich - in stoischer Gelassenheit - seine Meinung über die Dinge. Marc Aurel empfiehlt: „Halte deine Fähigkeit, dir Meinungen zu bilden, in Ehren“. Epiktet ergänzt: „Verwechsle nicht die Dinge mit deinen Vorstellungen! Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Vorstellungen von den Dingen“.

Es ist unser eigener Entschluß, ob wir etwas als schön oder als häßlich, als



gut oder als böse, als vorteilhaft oder als nachteilig finden. Auch wenn wir auf die Dinge selbst keinen Einfluß nehmen können, so steht unsere Einstellung zu ihnen in unserer Macht.

Manche meinen, die Welt sei tatsächlich objektiv böse bzw. gut. Nein, es ist stets nur unsere Meinung über die Welt.

Als stoischer Vertriebschef bilde ich mir in Gelassenheit ein Urteil über die Produkte der Wettbewerber. Als stoischer Politiker analysiere ich mit mentaler Ruhe die erzielten Wahlerfolge und Mißerfolge der anderen Parteien und meiner eigenen.

Ein Stoischer Manager unterscheidet daher zwischen der objektiven Wahrheit und seiner subjektiven Meinung über die Dinge. Er ist sich bewußt, daß er letztlich frei in seiner Meinung ist. Es steht somit auch in seiner Macht, sich über die Welt zu freuen oder sich über sie zu grämen. Bewußt orientiert er sich an dem

Leitsatz 3:
Macht über unsere Vorstellungen von den Dingen ausüben

Stoiker sind Tatmenschen. Sie folgen dem Grundsatz von Marc Aurel, „nichts dem Zufall zu überlassen“. Seneca macht uns Mut: „Wer auf seine eigene Kraft vertraut, ist mächtiger als das Schicksal“. Er betont auch die Bedeutung der Willenskraft: „Ein großer Teil des Fortschreitens besteht darin, daß wir fortschreiten wollen.“

Als FuE-Manager lenke ich meine ganze Kraft zielgerichtet auf die Entwicklung neuer und wettbewerbsfähiger Produkte. Als Politiker setze ich im Wahlkampf meine ganze Energie ein für die Vermittlung meiner politischen Absichten an die Wähler. Als

Leistungssportler konzentriere ich mich auf meine eigene Leistungsfähigkeit im Wettkampf.

Das ist das Geheimnis eines jeden Stoischen Managers: Er verschwendet seine Kraft nicht für Dinge, die außerhalb seiner Macht stehen, sondern setzt sie konzentriert ein für jene, die in seiner Macht stehen. Er folgt - teilweise bewußt, teilweise unbewußt - dem

Leitsatz 4:
Die eigenen Kräfte auf gestaltbare Dinge konzentrieren

Die ersten vier Leitsätze zielen auf eine höchstmögliche Sachwirksamkeit und bilden einen geschlossenen Block. Ein Stoischer Manager erkennt, was in seiner Macht steht, und bleibt gelassen gegenüber allem, was nicht in seiner Macht steht. In jedem Fall bleiben seine Vorstellungen über die Dinge in seiner Macht. Seine Kräfte konzentriert er auf die Dinge, die in seiner Macht stehen.

Der vernünftige Umgang mit Menschen: Kontrollierte Personenwirksamkeit

Neben die Sachwirksamkeit, auf die sich die ersten vier Leitsätze beziehen, tritt die Personenwirksamkeit, gesteuert durch die Leitsätze 5 bis 8. Sie betreffen das vernünftige Zusammenarbeiten mit anderen. Das ist oft durch Mißverständnisse und schlechtes zwischenmenschliches Klima belastet. Anregungen und Vorschläge werden als Destruktion und Angriff mißverstanden. Auf echte Angriffe wird ungekonnt reagiert, und das Klima verschlechtert sich.

Dem wirkt ein Stoischer Manager entgegen.

Am Anfang steht wieder eine Unterscheidung. Aktionen von Menschen

gegenüber anderen können einerseits Empfehlungen, konstruktive Vorschläge, Anregungen und Hilfsangebote sein, andererseits Attacken, destruktive Kritik, boshafte Angriffe. Gelegentlich ist die Unterscheidung zwischen ihnen schwierig, insbesondere wenn ein gutgemeinter Vorschlag in unangemessener Form ausgesprochen wird. Oft enthalten auch boshafte Attacken nutzbare Anregungen.

Ein Stoischer Manager bleibt daher zunächst einmal gelassen gegenüber jeglicher Art von Äußerung, mögen sie noch so grob sein. Er bindet sich quasi eine Speckschwarte um die Seele und macht sie unangreifbar. Epiktet empfiehlt: „Sagt jemand zu dir: der oder jener hat dir Übles nachgeredet, so rechtfertige dich nicht erst lange, sondern antworte: er kennt eben meine andern Fehler nicht, sonst hätte er wohl noch mehr gesagt.“

Sodann sortiert ein Stoischer Manager mit Gleichmut zwischen den als Anregung brauchbaren Inhalten und den feindselig gemeinten Attacken. Er übt sich ständig in der Anwendung von

Leitsatz 5:
Zwischen Anregungen und Angriffen unterscheiden können

Ein Stoischer Manager nutzt das ungeheure Potential der Ideen, die ihm andere mitteilen. Er ist offen und sucht in allen Äußerungen nach verwertbaren Gedanken. Er läßt sich dabei von Senecas Satz „Die Wahrheit ist allen zugänglich“ steuern.

Damit steht er im Gegensatz zu der Mehrheit. Viele neigen dazu, auch auf wohlgemeinte Vorschläge, konstruktive Anregungen und nützliche Vorschläge in gleicher Abwehrhaltung zu reagieren wie auf Destruktion und Angriff. Sie lassen ein großes Potential an Ideenquellen ungenutzt.

Ein Stoischer Manager fühlt sich stark genug, auch eigene Ideen und Wege in Frage zu stellen, wenn bessere Vorschläge eingehen. Er hat eine stets empfangsbereite Antenne für Fremdddeen. Auch wenn die Fremdddeen in aggressiver Form auf ihn zuströmen, bleibt er gegenüber den Ideen empfangsbereit. Er folgt dem

Leitsatz 6:
Für Anregungen und Ideen anderer offen sein

Auch wenn er boshaft attackiert wird, bleibt ein Stoischer Manager innerlich gelassen. Er läßt sich nicht ziellos auf eine Auseinandersetzung ein. Vielmehr versucht er, zunächst die Führung der Auseinandersetzung unter seine eigene Kontrolle zu bringen. Er hält sich an Epiktet: „Du kannst als unbesiegbar dastehen; du mußt dich nur in keinen Kampf einlassen, in dem der Sieg nicht von dir abhängt.“ Doch lernt er aus seinen Niederlagen und schöpft aus ihnen Kraft, wie Seneca empfiehlt: „Ein Athlet, der nie braun und blau geschlagen worden ist, wird keinen großen Kampfgeist zum Wettkampf mitbringen.“

Zur Führung einer Auseinandersetzung braucht man zweierlei, ein Ziel und Mittel, um das Ziel zu erreichen.

Wenn man sich schon auf eine Auseinandersetzung einläßt, dann sollte man das nicht blind tun, sondern ein Ziel verfolgen. Will ich den, der mich boshaft attackiert, zu Boden kämpfen? Oder will ich eine Basis schaffen, auf der eine spätere Kooperation wieder möglich wird? Es ist die eigene Entscheidung, zwischen Wiedererneuerung einer Freundschaft oder Gemeinschaft auf der einen Seite und Vernichtung bzw. ewiger Feindschaft auf der anderen Seite ein vernünftiges Ziel zu wählen. Eine ziellose Auseinandersetzung

FLEXIBLE INDUSTRIEBAUTEN



**DER STAHLBAU KOMMT
VON BINDER + CO**



zung ist eine sinnlose Vergeudung von - mentaler und/oder körperlicher - Energie.

Um das Ziel zu erreichen, muß man geeignete Maßnahmen und Mittel zum Einsatz bringen. Manche erfahrene Führungskräfte arbeiten mit einem „Köcher“ von Strategemen, d.h. von strategischen, zielorientierten Methoden der Auseinandersetzung. Das Arbeiten mit Strategemen ist nicht einfach und erfordert lange Übung, kann aber sehr wirkungsvoll sein.

Ein Stoischer Manager beherrscht die zielorientierte Führung von Auseinandersetzungen. Auch hier bemüht er sich um einen sparsamen Einsatz seiner mentalen und körperlichen Kräfte zum Erreichen des gesetzten Ziels. Er folgt dem

Leitsatz 7:
Angriffe anderer umlenken
und Auseinandersetzungen
geschickt führen können

Die Offenheit gegenüber Ideen und Anregungen von anderen sowie das Reagieren auf Angriffe und das Führen von Auseinandersetzungen sind charakteristische Verhaltensweisen eines Stoischen Managers. Sie sollten eingebettet sein in ein Klima der vernünftigen Zusammenarbeit. Ein solches Klima entsteht nicht von selbst, sondern bedarf einer bewußten Gestaltung, eine kontinuierliche Aufgabe der stoischen Führungskunst.

Ein gutes Klima ist durch Vertrauen und Offenheit geprägt. Wenn alle Mitglieder einer Gemeinschaft auf den Leitsatz 6 eingeschworen und für Anregungen und Ideen anderer offen sind, dann wird sich hinreichendes Vertrauen entwickeln, um - auch unbequeme - Vorschläge und konstruktive Kritik offen auszusprechen. Seneca fordert sogar offen dazu auf: „Auch wenn du nicht willst, werde ich sagen, was dir nützt“.

Zentral kommt es dabei auf den Stil des Umganges miteinander an. Offene Kritik soll unbedingt möglich und erwünscht sein, doch soll sie nicht die Person treffen, sondern sich stets auf die Sache beziehen. Wer eine Arbeit nicht ordentlich ausgeführt hat, dem sollte der Mangel seiner Arbeit deutlich gesagt werden, aber er sollte nicht als Person abgeholfert werden.

Ein Stoischer Manager wird mit gutem Beispiel vorangehen und jede offene Anregung und Kritik zu seiner Arbeit als persönlichen Vertrauensbeweis würdigen. Wenn auch jede Kritik und

jeder Gegenvorschlag - selbst wenn in höflicher Form vorgebracht - tendenziell schmerzlich oder zumindest lästig sein mag, wird ihn ein Stoischer Manager begrüßen, denn Offenheit führt nicht nur zu potentiell besseren Sachlösungen, sondern auch zu einer ungezwungeneren Zusammenarbeit und einer höheren Identifikation mit den Aufgaben. Das mündet in den

Leitsatz 8:
Ein durch Vertrauen und Offenheit
geprägtes Klima schaffen

Die Leitsätze 5 bis 8 richten sich auf eine kontrollierte Personenwirksamkeit. Im Bereich des Umgangs mit Menschen wird ein Stoischer Manager stets zwischen Anregungen und Angriff differenzieren. Für Anregungen wird er offen sein, auf Angriffe jedoch zielorientiert reagieren. Sodann wird er ein Klima des Vertrauens und der Offenheit zu prägen versuchen, durch das ein lebendiger Fluß von Ideen und Anregungen entstehen kann, boshafte Angriffe jedoch unterbleiben.

Der Umgang mit sich selbst: Überlegene Selbstwirksamkeit

Den vier Leitsätzen zur höchstmöglichen Sachwirksamkeit und den vier Leitsätzen zur kontrollierten Personenwirksamkeit folgen vier Leitsätze der überlegenen Selbstwirksamkeit.

Ein Stoiker klagt bei Mißerfolg nicht andere an, sondern er fragt sich selbstkritisch, ob er nicht selbst den Mißerfolg hätte abwenden können. Er geht nicht den bequemen Weg der Schuldzuweisung an andere, sondern den nützlichen Weg des Lernens aus eigenen Fehlern.

Ein Stoischer Manager steht für Erfolg und Mißerfolg ein. Er hält sich an Epiktet: „Ein Ungebildeter erwartet keinen Nutzen oder Schaden von sich selber, sondern alles von außen. Der Philosoph erwartet allen Nutzen und allen Schaden von sich selber.“ Ein Stoischer Manager hat Selbstvertrauen und ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Er stellt sich auch seinen Kritikern. Seneca ermuntert ihn: „Zwei Dinge verleihen der Seele am meisten Kraft: Vertrauen auf die Wahrheit und Vertrauen auf sich selbst.“ Er folgt stets dem

Leitsatz 9:
Die Ursachen für Erfolg und
Mißerfolg bei sich selbst suchen

Nur der kann Verantwortung für

Erfolg oder Mißerfolg eines Weges tragen, der die Entscheidung über den Weg getroffen hat. Der Entscheidung geht das selbständige Urteil voraus. Wer für das eigene Urteil die strengsten Maßstäbe anlegt, wird die fundierteste Urteilkraft haben, und es kommt nicht darauf an, wie andere urteilen. Die stoischen Philosophen warnen davor, sich von dem Urteil anderer abhängig zu machen, so Epiktet: „Wisse: sobald du dich mit der Außenwelt einlässest und einem da draußen zu gefallen wünschst, so hast du deinen Halt verloren.“ Man soll vielmehr den Weg gehen, den man nach sorgfältiger Prüfung selbst als richtig erkannt hat.

Gleichwohl verschließt sich ein Stoischer Manager nicht gegenüber der Meinung anderer und bewahrt (in Übereinstimmung mit Leitsatz 6) auch eine Sensibilität ihnen gegenüber, Seneca folgend: „Immer noch kümmerge ich mich um die Meinung derer, die mir begegnen.“ Er wägt fremde Ideen gegenüber den eigenen ab, aber letztlich bekennt er sich zu seinem eigenen Urteil und folgt dem

Leitsatz 10:
Selbständig im Urteil werden

Eigene Urteilkraft, Selbstdenken, verantwortungsbewußte Unabhängigkeit im Bewerten setzen voraus, daß man die Belange, für die man Verantwortung trägt, im größeren Aufgabenzusammenhang sieht. Man solle sich stets am Ganzen, an der Natur, am Kosmos orientieren, heißt es bei den stoischen Philosophen. Epiktet betont: „In dieser Gesinnung würde niemand etwas versuchen, erstreben oder betreiben, was gegen das Wohl des Ganzen wäre.“ Seneca ergänzt: „Halten wir fest zusammen: für die Gemeinschaft sind wir geboren.“ Marc Aurel stellt eine Parallele auf: „Denn wir sind zum Zusammenarbeiten bestimmt, wie die Füße, die Hände, die Augenlider, die Reihen der oberen und unteren Zähne. Einander entgegenzuarbeiten ist daher wider die Natur.“

Der frühere Vorstandsvorsitzende von Porsche, Peter Schutz, erzählte einmal von drei Steinmetzen auf einer Baustelle, die über ihre Arbeit interviewt wurden. Der erste: „Ich zerkloppe Steine“, der zweite: „Ich schaffe für meinen Lohn“, der dritte: „Ich helfe, eine große Kathedrale zu bauen“. Nur der dritte fügt seine Tätigkeit in ein umfassendes Ganzes ein. Seneca: „Es ist von großer Bedeutung, unter was

für einem Gesichtswinkel du an eine Sache herangeht“.

Ein Stoischer Manager sieht daher alles, was er anpackt, in einem umfassenden, auf das Ganze gerichteten Zusammenhang. Er folgt dem

Leitsatz 11:

Sich an der Gesamtaufgabe orientieren

Ein Stoischer Manager lebt im Bewußtsein seiner Freiheit. In diesem Bewußtsein stellt er sich in den Dienst einer Sache. Er ist nicht ein fremdbestimmter Sklave, sondern nimmt bewußt die Rolle des selbstbestimmten Dieners ein. Damit folgt er dem Vorbild Friedrichs des Großen als „erster Diener seines Staates“. Seinem Willen ist - nach Epiktet - „alles andere untergeordnet, er selbst aber ist niemandes Sklave“. Ein Stoischer Manager empfindet mit Marc Aurel „die Herrschaft über sich selber und das zielbewußte Wesen bei all seinem Tun“. Mit Epiktet bekennt er sich zu seinen Aufgaben: „Jede Lebensstellung hat ihre Pflichten“.

Ein Stoischer Manager verpflichtet sich im Bewußtsein seiner Freiheit und folgt damit dem

Leitsatz 12:

Sich in den Dienst stellen

Diese zwölf Leitsätze versucht ein Stoischer Manager in Vollkommenheit zu praktizieren. Mit ihnen bemüht er sich um eine höchstmögliche Sachwirksamkeit, eine kontrollierte Personenwirksamkeit und eine überlegene Selbstwirksamkeit.

Stoisches Management als Ideal

Auf dieser Welt wird es nie einen Stoischen Manager geben, vielmehr bildet seine Figur das weit entfernte Ideal perfekter Führung. Jeder kann sich diesem Ideal beliebig nähern, ohne es je voll erreichen zu können.

Ein Stoischer Manager ist durch unbeugbare Persönlichkeitsstärke geprägt. Er empfindet und handelt kontrolliert, ist aber nicht emotionslos, denn er weiß wie Marc Aurel: „Die Menschen aber, die nicht auf die Bewegung der eigenen Seele achten, müssen unweigerlich unglücklich sein“.

Mit unerschütterlicher Gelassenheit kann er Dinge akzeptieren, die außerhalb seiner Macht stehen, und mit unermüdlicher Beharrlichkeit kann er

seine Kräfte auf die Dinge konzentrieren, die in seiner Macht stehen.

Mit umfassender Geduld, Güte und Offenheit arbeitet er mit anderen Menschen zusammen und führt sie in einem Klima tiefen gegenseitigen Vertrauens. Wird er jedoch von anderen angegriffen, so steuert er mit energischem Kampfgeist die Auseinandersetzung in Richtung auf die von ihm selbst gesetzten Ziele.

Mit reflektierter Konsequenz bemüht er sich um selbständige Urteilskraft und übernimmt Verantwortung für Erfolg wie Mißerfolg. Gleichzeitig bewahrt er seine Sensibilität gegenüber den Wünschen, Urteilen und Vorstellungen anderer. Er ist stark genug, sich nicht an den eigenen engen egoistischen Interessen zu orientieren, sondern nutzt seine Freiheit, sich in den Dienst des Ganzen zu stellen.

Das historische Fundament

Stoisches Management orientiert sich an 23 Jahrhunderten stoischen Denkens. Es begann im 3. Jahrhundert v. Chr. In der Zeit des Verfalls des Alexanderreiches gründete Zenon (ca. 336 - 264 v. Chr.) in Athen die Philosophenschule der Stoa. Die von seinen Nachfolgern weiterentwickelte Lehre wurde später eine Art „römische

Staatsphilosophie“ und erreichte mit dem Staatsmann Seneca (4. v. Chr. - 65), dem Sklaven Epiktet (ca. 50 - 138) und dem Kaiser Marc Aurel (121 - 180) ihren Höhepunkt an praktischem Einfluß [1, 4, 8].

Viele spätere Philosophen, Dichter und Staatsmänner wurden von der Stoa beeinflusst und haben sich zu ihr bekannt, so Descartes, Friedrich der Große, Kant und Goethe. Heute greift man in der modernen Psychotherapie auf die Stoa als Quelle für Seelenheilung [2, 3] zurück.

Literatur

- [1] EPIKTET: Handbüchlein der Moral und Unterredungen, Stuttgart: Kröner 1978.
- [2] HOELLEN, Burkhard: Stoizismus und rational-emotive Therapie (RET), Pfaffenweiler: Centaurus 1986.
- [3] HOELLEN, Burkhard: Individualisierungen: Der Mensch als Einzelwesen - Lehren aus der



Alles gut bedacht

Dauerhafte Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Ästhetik – das sind klare Forderungen an ein Dach. Bramac erfüllt sie optimal: Mit garantierter Sicherheit auf 30 Jahre für unsere Dachsteine. Mit komplettem und maßgeschneidertem Dachzubehör, 6 Dachsteinmodellen in 11 Farben, tragen wir zur Verwirklichung Ihrer Ideen und Wünsche bei – denn: Unsere Kompetenz ist das Dach.

BRAMAC

3380 Pöchlarn - Tel. 02757 / 7711-0