

Andreas Suchanek

*Rezension zu:*

Klaus Leisinger: Die Kunst der verantwortungsvollen Führung. Vertrauen schaffendes Management im internationalen Business, Bern: Haupt 2018

Seit einigen Jahren macht das Wort der VUCA-World die Runde. Dieses Akronym bezeichnet mit Hilfe der Merkmale volatile, uncertain, complex, ambiguous unsere heutige Zeit; eine Zeit, in der der Bedarf nach Orientierung enorm steigt. In einer solchen Zeit kommt Führungskräften noch mehr als sonst eine Schlüsselfunktion zu, denn maßgeblich sind sie es, die Orientierungen vermitteln – und auch selbst Orientierung benötigen.

Daher kommt Klaus Leisingers Buch „Die Kunst der verantwortungsvollen Führung“ zur richtigen Zeit. Man darf kein Rezeptbuch erwarten; das kann es zu diesem Feld, in dem menschliche Freiheit eine so zentrale Rolle spielt, auch gar nicht geben. Doch da der Autor jahrzehntelange Praxiserfahrung in Unternehmen sowohl mit theoretischem Reflexionsvermögen – er ist habilitierter Professor für Soziologie – als auch Engagement für eine bessere Welt in zahlreichen Beraterfunktionen auf höchster Ebene vorweisen kann, ist man gespannt, was er zu diesem Thema sagt.

Der erste Blick ins Buch bietet eine gewisse Überraschung. Die Orientierungen für verantwortungsvolle Führung werden inspiriert vom Gedankengut Erich Fromms, dem 1980 gestorbenen Sozialpsychologen, insbesondere seinem 1956 zuerst erschienenen Buch „Die Kunst des Liebens“. Überraschend ist dies aus zwei Gründen: Zum einen ist Liebe kein üblicher Begriff im Kontext von Wirtschaftsthemen, zum anderen ist gerade Fromm jemand, der als ausgesprochen kritisch gegenüber der Marktwirtschaft gilt. Können seine Gedanken Orientierungen liefern, die für den Alltag von Führungskräften in der heutigen Zeit hilfreich sind?

Leisinger gelingt es, diese Frage bejahen zu können. Er zeigt auf, dass die psychologischen Einsichten Fromms zu dem, was für uns Menschen wichtig ist, auch dann inspirierend sein können, wenn man „den ideologischen Ballast des «kommunitären Sozialismus» abwirft“ (S. 68). Und wichtig ist für uns Menschen Liebe; auch in der Wirtschaft. Mehr noch: Es sind gerade (und nur) Führungskräfte, die „wirkmächtige Gestalter einer nachhaltigen Wirtschaft mit menschlichem Antlitz“ (S. 138) sein können – eben dies ist die Übersetzung von Liebe in den Kontext der Unternehmenswelt: ein Führungsstil, der neben der zwingend erforderlichen Erfolgsorientierung stets auch getragen ist von den Eigenschaften der Fürsorge, des Verantwortungsgefühls, der Achtung und der steten Suche nach Erkenntnis, wie Leisinger im Anschluss an Fromm darlegt.

Das mag selbst alles allzu idealistisch klingen. Doch weiß der Autor aus eigener Erfahrung um die Grenzen menschlichen Könnens. Nicht zuletzt deshalb wird plausibel, warum er das Werk von Erich Fromm fruchtbar zu machen sucht: Fromm kann als jemand gelten, der wie wenig andere Einsichten gewonnen und formuliert hat darüber, wessen wir Menschen bedürfen und das es menschliche Möglichkeit ist, dem Druck der Kosten, des Wettbewerbs und der situativen Konflikte mit *Haltung* zu begegnen.

Diesen Gedanken aufzugeben wäre gleichbedeutend damit, die Ethik zu verabschieden. Denn Ethik ist letztlich das Vertrauen auf die Vernunft des Menschen – bei all ihren Grenzen und

einschränkenden Faktoren, wie sie die Wissenschaften, von der Neurophysiologie über die Soziobiologie bis hin zu institutionentheoretischen Ansätzen, zur Kenntnis brachten und bringen; einer Vernunft, die nicht geleitet ist von kurzfristigen und kurzsichtigen Neigungen und Interessen, sondern diese einzubetten vermag in das größere Bild einer nachhaltigen gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.

Leisinger betont in dem Zusammenhang, dass es immer auch eine Frage der (Re-)Konstruktion der Wirklichkeit – des ‚Framings‘ – ist, wie man die jeweilige Situation wahrnimmt. Das heißt nun gerade nicht, sich die Wirklichkeit nach seinem Gutdünken zurechtlegen. Doch für Führungskräfte kann es heißen, dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten Vorstellungen gesellschaftlicher Wertschöpfung verbinden mit den Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Position; um den Autor selbst zu Wort kommen zu lassen: „Sie (*verantwortliche Führungskräfte; AS*) schaffen Anreize, das normativ Richtige zu tun – auch dann, wenn es auf kurze Frist etwas kostet. Dies sind Investitionen in eine nachhaltig ertragreiche Zukunft.“ (S. 135).

Mit Blick auf diesen Gedanken hätte sich der Rezensent gewünscht, dass noch etwas mehr gesagt worden wäre zu den Voraussetzungen dafür, dass diese Investitionen auch tatsächlich Früchte bringen. Anders formuliert: Mit Blick auf den hohen Grad der heutigen Vernetztheit kann gar nicht genug betont werden, dass sich gute Führung auf Dauer nur dann durchsetzen kann, wenn sie von anderen hinreichend unterstützt und honoriert – und umgekehrt schlechte Führung sanktioniert – wird. Die „Kunst des Liebens“ bzw. „der verantwortungsvollen Führung“ ist in gewissem Sinne immer auch ein Gemeinschaftswerk.

Doch umso mehr gilt, dass solche „Gemeinschaftswerke“ ihrerseits immer wieder angewiesen sind auf Führungspersönlichkeiten, die sie initiieren und inspirieren. Als Grundlage und Orientierung für solche Inspirationen sei ihnen Klaus Leisingers Buch empfohlen.