

Intellektuelle Bescheidenheit

Die verkannte Führungsstärke

Preview

► **Störende Haltung:** Wie wir Menschen uns von einer ungesunden Wissensarroganz dominieren und leiten lassen

► **Paradigmenwechsel vor Strukturveränderung:** Weshalb flache oder aufgehobene Hierarchien keine Garantie für gute Kollaboration sind

► **Unterschätzte Sozialkompetenz:** Auf welcher Basis Führungskräfte der New-Leadership-Philosophie gerecht werden können

► **Intellektuelle Bescheidenheit:** Über die herausfordernden Prinzipien des bewussten Sich-selber-Zurücknehmens

► **Nichtwissen besser verstehen:** Was wir wissen müssen, um mit Unbekanntem, Ungewissem und Nichtwissen intelligenter umzugehen

► **Dialogisch klüger werden:** Auf welche Weise Meinungpluralität und kollektive Intelligenz erschlossen werden

Ob es um die Frage der Waffenlieferungen in die Ukraine geht, den Umgang mit dem Corona-Virus, die Modalitäten der Energiewende oder nahezu jede andere komplexe Herausforderung: In den Medien begegnen wir täglich Menschen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die uns die Welt erklären und uns sagen, was angeblich richtig ist. Dabei gibt es in der Gemeinschaft der „Welterklärenden“ meistens nur zwei Lösungen: schwarz oder weiß, links oder rechts, rau oder runter. Grautöne oder ein Dazwischen? Fehlanzeige in einer Welt der Polarisierung! Zweifel? Innehalten und nachdenken? Erst mal leise sein? All das kommt nicht gut an. Die Kritik am amtierenden Kanzler verdeutlicht es: Bedachtsam zu sein, gilt als Zeichen der Unsicherheit, Zweifel werden als Zaudern ausgelegt. Und wer zaudert, trägt schnell das Stigma der Führungsschwäche.

Umgekehrt finden wir jene Menschen, die voranpreschen und Antworten parat haben, bevor überhaupt alle relevanten Fragen gefunden und gestellt worden sind, oder auch Personen, die uns darüber belehren, weshalb Dinge nicht funktionieren und wie eine bessere Welt auszusehen hätte, zwar vielleicht nicht unbedingt sympathisch. Aber sie imponieren uns. Wenn jemand in einer komplexen Lage die Richtung zu kennen scheint, beruhigt das viele von uns

spontan. Die Folge daraus ist kurz und spitz formuliert: Wer scheinbare Omnikompetenz ausstrahlt, gibt den Ton an, und wer dabei mit dem größten Brustton der Überzeugung auftritt, setzt sich durch. Er oder sie geht in Führung. Das heißt: Bei ihm oder ihr liegt die Macht. TV-Talkshows führen uns das jede Woche aufs Deutlichste vor Augen.

Es wundert daher nicht, dass dieses Führungsmuster auch in Organisationen lange Zeit als untrennbar mit der Führungsrolle verknüpft galt – und in konservativ geführten, hierarchisch aufgestellten Unternehmen vielfach noch immer mit ihr verbunden wird. Führen heißt nach traditionellem Verständnis unter anderem: „Wissen, wo es langgeht. Sich durchsetzen. Selber überzeugt sein und andere überzeugen. Den Ton angeben. Strategien vorgeben. Deutungshoheit beanspruchen und Meinungsführerschaft übernehmen.“

Organisationen können in einem zunehmend ungewissen und unsicheren Umfeld jedoch nur dann kluge Entscheidungen fällen und ihre komplexen Probleme lösen, wenn sie dazu die kollektive Intelligenz und Kreativität ihrer Mitarbeitenden nutzen. Das erfordert, dass Teams kollaborieren, zusammenarbeiten, sich vernetzen, sich untereinander austauschen und gemeinsam lernen. Und um dies zu ermöglichen, bedarf es einer Neuinterpretation der Füh-

Führungskräfte erwarten von sich – und Mitarbeitende von ihnen –, dass sie stets Kompetenz ausstrahlen und wissen, was zu tun ist. Doch um die komplexen Probleme einer Organisation zu bewältigen, ist diese Einstellung hinderlich. Tatsächlich ist eine Haltung gefragt, die unter Führungskräften kein gutes Image hat: Demut – oder in den Worten von Hans A. Wüthrich „intellektuelle Bescheidenheit“. Der Managementprofessor fordert mehr Mut zu einer vermeintlichen Schwäche, die sich letztlich als Stärke erweist.

rungsrolle: Führungskräfte, die den New-Leadership-Prinzipien folgen, sehen sich deshalb als Mentorinnen und Mentoren, die ihre Teams empowern, deren Selbstorganisation fördern, den Mitarbeitenden Verantwortung übertragen und ihnen Vertrauen schenken. Unterstützt wird das kollaborative Miteinander durch hierarchiebefreite oder flache Strukturen wie Holokratie, Soziokratie oder Unboss Organization sowie durch Konzepte und Tools wie kollegiale Führung und Integratives Entscheiden.

Eine neue Rolle befreit noch nicht von alten Mustern

Die Frage ist nur: Ist mit dem Einnehmen einer neuen Rolle und mit dem Einführen neuer Organisationsstrukturen und Arbeitswerkzeuge automatisch ein altes Muster abgelegt? Zumal, wenn es sich um ein Muster handelt, das im Alltag immer und immer wieder vorkommt – und das uns vorführt, wie Menschen sich und ihre eigene Sichtweise erfolgreich behaupten und durchsetzen? Ich wage die These: Nein, das klassische Muster des Machtausübens schwindet auch in neuen Strukturen und mit neuen Tools nicht ohne Weiteres. Es tritt nur verdeckter in Erscheinung. Um die Philosophie von New Leadership wirklich leben zu können, braucht es nicht in erster Linie Tools und



Wenn jemand in einer komplexen Lage die Richtung zu kennen scheint, beruhigt das viele von uns spontan. Die Folge daraus: Wer scheinbare Omnikompetenz ausstrahlt, gibt den Ton an.

einen Leitfaden für neue Verhaltensweisen. Es braucht vielmehr eine gelebte, andere Haltung, aus der heraus geführt und miteinander umgegangen wird. Der kürzlich verstorbene Sozialwissenschaftler Ed Schein hat es mit seinem Kommunikationskonzept des „Humble Inquiry“ bereits vor zehn Jahren anklingen lassen, und auch die Bewegung des „Servant oder Collective Leadership“ sieht es so: Um in Organisationen gemeinsam zu wirklich guten Lösungen zu finden, müssen alle – und insbesondere Führungskräfte – mit einer Haltung in den gemeinsamen Austausch gehen, die auf den ersten Blick nichts mit

Führung zu tun zu haben scheint. Die Rede ist von Demut.

Ich selbst spreche von „intellektueller Bescheidenheit“, um klar zum Ausdruck zu bringen: Es geht um eine bewusst eingenommene, kluge innere Einstellung zum eigenen Wissen und Können – und nicht etwa um den devoten Reflex duckmäuserischen Sich-Kleinmachens. Ebenso wenig geht es um stumpfe Automatismen, z.B. in Bezug auf den Umgang mit eigenen Planungen oder in der Positionierung zu dem, was der sich stets gern selbst feiernde Mainstream tut. Bei der intellektuellen Bescheidenheit handelt es sich vielmehr um eine auszubildende innere Souveränität und zugleich Sozialkompetenz, die es einem erlaubt, sich vom Habitus der Ich-Zentrierung und dem typischen Wunsch, sich in den Vordergrund zu stellen, zu emanzipieren und sich darüber hinaus auch von der Orientierung am allgemein Üblichen und Anerkannten zu lösen – mit dem Ziel, mit anderen Menschen in ein tiefes Verstehen und Lernen zu kommen.

Anhaltspunkte, wie sich diese Kompetenz entwickeln lässt, liefern fünf zentrale Haltungsprinzipien, die sich zirkulär beeinflussen (vgl. Tutorial „Bescheidenheit zur Stärke entwickeln“). Gemeinsam machen sie die „intellektuelle Bescheidenheit“, so wie ich sie verstehe, aus – und konkretisieren sie. Die mit den Prinzipien einhergehenden Prämissen, Erkenntnisse und Verhaltensweisen helfen, intellektuelle Bescheidenheit selber auszubilden und diese darüber hinaus bei anderen zu erkennen und wertschätzen zu lernen. Zwei der Haltungsprinzipien haben im Führungskontext besonderes Gewicht, weil sie nicht nur für die Zusammenarbeit in Organisationen höchst bedeutsam sind, sondern sich zugleich sehr viel schwerer umsetzen lassen, als oft angenommen wird. Vielen von uns mögen die Prinzipien als selbstverständlich erscheinen, und dennoch – oder vielleicht gerade *deswegen* – kommen sie in der Praxis oft zu kurz.

Das Nichtwissen ist riesig – und zugleich eine große Ressource

1. Sich von der Kompetenzillusion befreien – und Nichtwissen als Ressource nutzen. Wie angedeutet: Vertrauensvoll wirkt eine Führungspersönlichkeit nach klassischem Verständnis, wenn sie eine selbstbewusste Position vertritt, ein klares

Bescheidenheit geht vor Recht-haben-Müssen

In Meetings, Gesprächen und Entscheidungsprozessen nicht recht haben zu müssen und stattdessen zu versuchen, gemeinsam klüger zu werden, verlangt dreierlei:



1. Geistige Emanzipation

- Ich befreie mich von der zweiwertigen aristotelischen Vernunft, die uns lehrt, dass im Falle zweier einander widersprechender Aussagen mindestens eine falsch sein muss.
- Ich verzichte auf das Abgrenzende und Polarisierende als Mittel für den Kompetenznachweis und zur Markierung eigener Deutungshoheit.
- Ich begreife den Mehrwert des integrativ-kollaborativen und dialogischen Denkens für das Finden neuartiger Lösungen und für die Nutzung der kollektiven Intelligenz.
- Ich akzeptiere, dass passende Lösungen für komplexe Probleme Wissens-, Erfahrungs- und Intuitionsvielfalt bedingen, die es in einem dialogischen Diskurs zu nutzen gilt.



2. Gelebte Bescheidenheit

- Ich erkenne die Begrenztheit meiner kognitiven Fähigkeiten, und ich bin mir der permanenten Unvollkommenheit des eigenen Standpunktes bewusst.
- Ich begegne Dritten mit wertschätzender Empathie, Achtsamkeit und auf Augenhöhe und bemühe mich um ein faires Miteinander.
- Ich kommuniziere in der Haltung eines Lernenden und bin nicht bloß tolerant, sondern differenzzugewandt.
- Ich bemühe mich, die Prinzipien für gelingende Dialoge zu verinnerlichen, sie zu leben und die Potenziale des gemeinsamen (Weiter-)Denkens aktiv zu nutzen.



3. Konsequentes Tun

Dialoge führen statt Monologe halten – miteinander (weiter-)denken!

Bild von der Realität hat, Antworten auf die drängenden Fragen kennt, Zuversicht verspricht und visionäre Lösungen verspricht. Eigenes Nichtwissen einzugehen und sich kompetenzunsicher zu zeigen, ist in vielen Organisationen bislang eher ein No-Go. Weshalb aber verfängt die Kompetenzillusion so sehr?

Vor allem deshalb, weil wir Menschen in der Regel nicht ausreichend differenzieren: Wir unterscheiden nicht zwischen dem, was wir *glauben* zu wissen, und dem, was wir *tatsächlich* wissen. Stattdessen halten wir unseren Glauben oft für unser Wissen. Die Folge: Führungskräfte – und all jene, die mit ihnen interagieren und sie bewerten – gehen davon aus: Eine Führungskraft kann umfassender Kompetenz durch Wissen zeigen, als es tatsächlich möglich ist. Im Alltag offenbart sich dagegen immer wieder, dass das Delta zwischen dem, was wir glauben zu wissen, und dem, was wir tatsächlich wissen, groß ist.

Gründe für dieses Delta gibt es viele. Einer davon ist die *Illusion des Verstehens*: Wir betrachten ein Phänomen, das sich in



Mehr zum Thema

► **Hans A. Wüthrich: Manifest der intellektuellen Bescheidenheit – Problemlösung neu denken.**

Versus/Vahlen 2022, 24,90 Euro.

Auf rund 160 Seiten hält Hans A. Wüthrich ein Plädoyer für ein neues Mind-set, das Menschen dazu verhelfen soll, bessere Lösungen für die anstehenden komplexen Probleme zu finden, die es auf Mikro-, Meso- und Makroebene zu lösen gilt. Der emeritierte Managementprofessor ist überzeugt: Die bessere Macht liegt nicht bei denen, die Meinungsführerschaft für sich beanspruchen, sondern bei jenen, die sich bewusst zurücknehmen, um gemeinsam mit anderen klüger zu werden. Die fünf Prinzipien der proklamierten „intellektuellen Bescheidenheit“ werden erklärt und erhalten durch Templates mit Handlungsdevisen und Reflexionsfragen Praxisbezug.

unserer Organisation nach vorne spielt, erkennen eine mögliche Kausalität, und schon glauben wir zu begreifen, was vor sich geht, obwohl die systemischen Zusammenhänge noch viel komplexer und zufäl-

ZUKUNFT PERSONAL®

Hamburg 2023

ZP NORD

APRIL | 18-19

DIE WICHTIGSTEN PIONEERS DER HR-BRANCHE.

AN EINEM ORT. MAKE YOUR VISION WORK.

Sichern Sie sich Ihr kostenfreies Ticket für die **#ZPNord** mit dem Promotioncode*: **managerseminare**

Hier gehts zum Ticketshop der **#ZPNord**:

**GET YOUR
Free Ticket
NOW!**

Zukunft-Personal.de



Assoziiert wird sie schnell mit Schwäche – in Wahrheit und bewusst eingesetzt ist Bescheidenheit jedoch eine Schlüsselkompetenz, die Organisationen voranbringt. Führungskräfte bauen die eine Stärke verkörpernde intellektuelle Bescheidenheit auf, indem sie fünf Prinzipien verinnerlichen.

Prinzip 1: Pluralität der Anschauungen billigen

... und nicht: Deutungshoheit verteidigen.

► **Darum geht's:** Die eigene Weltsicht nicht als Referenz sehen, Blindheit gegenüber der eigenen Blindheit ernst nehmen und akzeptieren: Jede und jeder hat in der eigenen Welt recht.

► **Reflexionsfragen zur Introspektion:** Wie anschlussfähig ist für mich die Vorstellung, dass ich selbst die Wirklichkeit erfinde und konstruiere? Kann ich auf die Unterscheidungen „wahr – falsch“, „recht – unrecht“, „Sieger – Verlierer“ verzichten? Bin ich bereit, zu erkennen, dass es keine absoluten, sondern nur temporäre Wahrheiten geben kann?

► **Einzuübende Selbstroutine:** Let's agree to disagree. Als Führungskraft nehme ich alternative Sichthypthesen ernst und nutze das Divergierende als Inspiration für das Finden passender Lösungen.

Prinzip 2: Gemeinsam klüger werden

... und nicht: selber die Welt erklären.

► **Darum geht's:** Mitmenschen auf Augenhöhe begegnen, das „Anderes“ und Abweichende als bereichernd wertschätzen und im Dialog miteinander weiterdenken.

► **Reflexion:** Wie oft widerstehe ich der Versuchung, die Diskussion zu gewinnen, und will stattdessen herausfinden, wo ich falschliege? Wie gut kann ich in Interaktionen Distanz gewinnen und das Geschehen aus einer Beobachterposition reflektieren? Habe ich den Habitus eines missionarischen Senders?

► **Einzuübende Selbstroutine:** Dialog statt Monolog. Als Führungskraft diszipliniere ich das eigene Ego und beteilige mich dialogisch ko-kreativ und weiterdenkend an den Gedanken Dritter.

Prinzip 3: Nichtwissen aushalten

... und nicht: mittels Kompetenz blenden.

► **Darum geht's:** Überzeugsein nicht mit Wissen verwechseln, Nichtwissen eingestehen, sich von der Kompetenzillusion befreien und ehrlich zu sich und anderen sein.

► **Reflexion:** Wie oft traue ich mich zu sagen „Ich weiß es nicht“? Wie ausgeprägt

ist meine innere Sicherheit im Umgang mit dem Unwissen als Lebensorwirklichkeit? Wie sehr bin ich mir der Vorläufigkeit des Wissens und des Mehrwerts des Unwissens für das Finden passender Lösungen bewusst?

► **Einzuübende Selbstroutine:** Trügerisches Wissen entlarven. Als Führungskraft bekenne ich mich zur eigenen Fehlbarkeit und kompensierte Inkompetenz nicht mit Selbstbewusstsein.

Prinzip 4: Handeln ins Verstehen kommen

... und nicht: alles im Vorhinein wissen wollen.

► **Darum geht's:** Lineares Kausalitätsdenken überwinden, Systemlogik entschlüsseln, auf die experimentelle Annäherung vertrauen, sich „emporirren“ und durch Handeln und Erleben zu Lösungen finden.

► **Reflexion:** Widerstehe ich der Versuchung, umgehend Lösungen zu postulieren? Wage ich Safe-to-fail-Experimente, um daraus zu lernen? Vertraue ich dem spontan Entstehenden? Bin ich gut darin, Schritt für Schritt und im praktischen Tun tiefere und verborgene Logiken aufzudecken?

► **Einzuübende Selbstroutine:** Experimentell verstehen. Als Führungskraft verzichte ich darauf, in komplexen Zusammenhängen gleich ein Big Design und perfekte Konzepte zu entwerfen und folge der Devise „Nicht kaputtplanen, sondern handeln besser begreifen“.

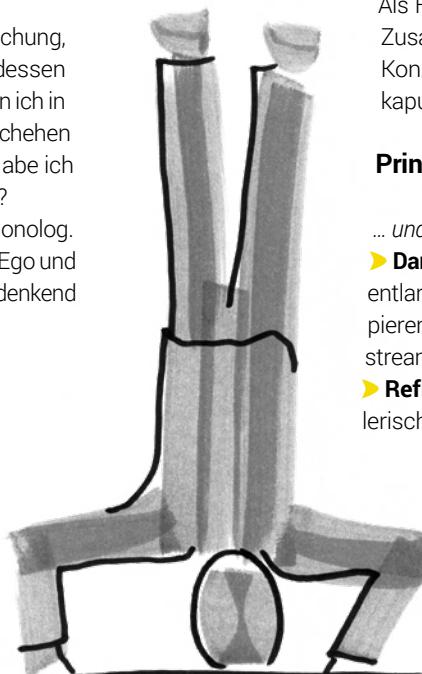
Prinzip 5: Kontraintuitives wagen

... und nicht: Best Practices nachahmen.

► **Darum geht's:** Scheinbare Gewissheiten als Denkfalle entlarven, sich vom „Ich-will-gemocht-Werden“ emanzipieren, dem vordergründig Plausiblen und dem Mainstream misstrauen, barrierefrei denken.

► **Reflexion:** Welche Relevanz hat für mich das Spielerische und das konstruktive Nonkonforme? Wie gut kann ich die Komfortzone verlassen? Fällt es mir leicht, mich dem Kohortendruck zu entziehen? Wie oft gelingt es mir, a) Grenzen zu verschieben, b) gegen den Strom zu schwimmen?

► **Einzuübende Selbstroutine:** Undenkbares denken. Als Führungskraft entlarve ich meine Erfahrungswelt als Fantasiekiller.



HYBRIDES
EVENT

liger sind, als wir ahnen können. Ein umfassendes Verständnis der Bezüge, Wechselwirkungen und Gesetzmäßigkeiten wäre wichtig, doch vernetzt zu denken, fällt uns schwer. So neigen wir dazu, uns auf erste Erklärungen zu stützen. Zudem unterliegen wir der *Illusion des Wissens*, einer Täuschung, die sich in Anlehnung an das Modell der Kompetenzstufenentwicklung von Noel Burch in Form einer Pyramide illustrieren lässt. Unterscheiden lassen sich vier Dimensionen: An der Pyramiden spitze befindet sich das bekannte Wissen (Known Knowns) – also das Wissen, von dem wir wissen, das wir es wissen. Darunter steht das unbekannte Wissen (Unknown Knowns) – wir wissen etwas und machen es uns gar nicht klar –, gefolgt vom bekannten Unbekannten (Known Unknowns) und dem unbekannten Unbekannten (Unknown Unknowns). Die Pyramidenform veranschaulicht: Das Wissen, von dem wir nicht wissen, dass wir es nicht wissen, nimmt mit Abstand den größten Raum ein.

Sorgt für einen Open Mind: Der kluge Umgang mit Nichtwissen

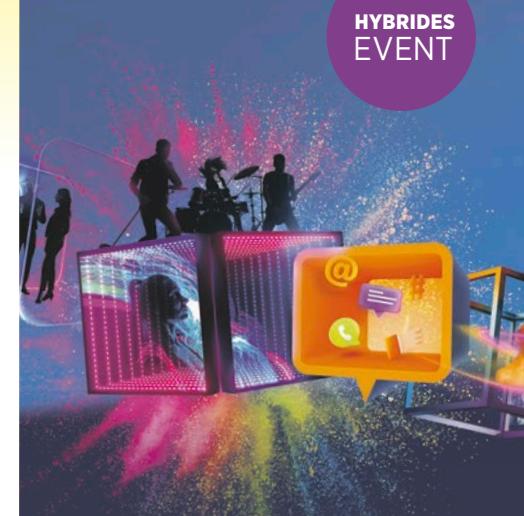
Wir sollten uns daher stets klar machen: Wir ermessen nie, wie wenig wir wissen. Auch das Nichtwissen, unter dem Führungskräfte operieren und Entscheidungen fällen, ist groß – und das selbst dann, wenn es um einen abgegrenzten, konkreten Bereich geht, in dem sich eine konkrete Führungskraft besonders gut auskennt. Ein wichtiges Prinzip der intellektuellen Bescheidenheit besteht daher darin, dieses Nichtwissen einzugestehen und ernst zu nehmen. Das gilt sowohl für Führungskräfte in ihrer Selbstbetrachtung als auch für Mitarbeitende und ihren Blick auf ihre Führungskraft. Es muss für Führungskräfte selbstverständlich werden, sagen zu dürfen: „Ich weiß es nicht.“, „Ich bin überfragt.“, „Wir müssen noch mehr Informationen

einholen.“ Erst, wenn wir unser Nichtwissen – und das Nichtwissen anderer – anerkennen und wenn wir verstehen und akzeptieren, dass unser Nichtwissen selbst in Kontexten, die uns vertraut sind, größer ist, als wir meinen, können wir uns für die Einlassungen, Erfahrungen und Überlegungen anderer Personen vollständig öffnen. Und nur mit vollständiger Offenheit können wir neue Erkenntnisse erlangen und zu besseren Entscheidungen finden. Konkret resultiert aus der Akzeptanz des Nichtwissens u.a. als Mehrwert:

- ▶ Das Bewusstsein um die Grenzen des eigenen Wissens hält das produktive Zweifeln wach und begünstigt die Offenheit für das dialogische, gemeinsame Weiterdenken und Lernen.
- ▶ Durch das Erkennen und Akzeptieren des Nichtwissens ist eine Führungskraft bereit, Fragen offen zu lassen, Vielfalt in Deutungen und Erklärungen zu dulden und nicht vorschnell „Falsches“ zu glauben.
- ▶ Das Aushalten des Nichtwissens schützt vor der Gefahr, recht haben und missionarisch auftreten zu müssen.

Sich von der Kompetenzillusion zu emanzipieren und das Nichtwissen als Ressource zu nutzen, benötigt Mut und ein Vertrauen ins Unvertraute: Es gilt zu vertrauen, dass sich die ungewohnt bescheidene Haltung in puncto „Wissen/Nichtwissen“ am Ende auszahlt, weil mit ihr bessere, d.h. passendere Problemlösungen gefunden werden. Und es gilt zu vertrauen, dass das Eingestehen von Nichtwissen daher am Ende von Dritten honoriert und gewürdigt wird. Zwei Denkangebote helfen, den erforderlichen Mut aufzubringen:

- ▶ *Fragen sind die besseren Antworten.* Der Klassiker ist, dass in einem Meeting alle warten, bis sich die oberste Führungskraft äußert. Artikuliert sie sofort ihre Meinung oder formuliert eine Antwort, engt sie jedoch den Lösungsraum ein – jedenfalls dann, wenn sie ihre Schilderung nicht zu-



2023
1-2 JUNI
**WORK
IN PROGRESS**

1 Haus, 7 Etagen, 2 Tage, mehr als 40 Speaker:innen –
erleben Sie live alle Facetten von Future Work

Die Arbeitswelt befindet sich weiterhin im stetigen Wandel – und dieser befeuert eine der größten Herausforderungen der Wirtschaft: den Fachkräftemangel. In unserem Haus, der HANDELSBLATT MEDIA GROUP, wollen wir mit Ihnen gemeinsam Lösungsansätze finden und Best Practices liefern zu Themen wie **Arbeiterlosigkeit, Künstlicher Intelligenz, Recruiting-Strategien oder Generationswandel** und **Gehaltstransparenz** im Unternehmen.

Lassen Sie uns gemeinsam die größte Plattform zur Zukunft der Arbeit erschaffen.

Jetzt Programm entdecken
und anmelden:
work-progress.de



In Zusammenarbeit mit:

 StepStone

Handelsblatt
MEDIA GROUP

gleich mit Fragezeichen versieht, sondern ihre Sicht mit Nachdruck präsentiert. Die anderen denken dann in den Bahnen, die die Führungskraft vorzeichnet. Nichtwissen

Mit Bescheidenheit echte Dialoge führen

Meistens werden Meeting-Diskussionen von versteckten Machtansprüchen begleitet, echte Dialoge sind eine Seltenheit. Um zu wirklichen – und nicht nur gespielten – Dialogen zu finden, sind sechs Prinzipien zentral. Sie zu befolgen, gelingt allerdings nur durch ein ausgeprägtes Sich-selber-Zurücknehmen, sprich: durch Bescheidenheit. Die „bescheidenen“ zentralen Dialog-Prinzipien sind:

1. Zuhören

Bedeutet: Hinhören, das Gehörte ankommen lassen, Drittmeinungen nachvollziehen und verstehen (verstehen heißt nicht teilen!), auf Kommentierungen und Repliken verzichten und eigene innere Reaktionen auf das Gehörte wahrnehmen. In den Worten des Managementberaters Tom Peters: „Spitzenleistung ist Mund halten und zuhören – wirklich zuhören.“

2. Respektieren

Bedeutet: Das Gegenüber als Denk-Partnerin auf Augenhöhe achtsam wertschätzen und in seiner Einzigartigkeit ernst nehmen. Das Andere, Abweichende und Irritierende als bereichernd begreifen sowie auf Wertungen und Bewertungen verzichten.

3. Partizipieren

Bedeutet: An den Gedanken Dritter empathisch teilhaben und diese Gedanken weiterdenken, ko-kreativ etwas Größeres, über das selbst Angedachte Hinausgehendes zufällig entstehen lassen.

4. Artikulieren

Bedeutet: Sich mit authentischer Stimme und Sprache als ganzer Mensch einbringen und über das sprechen, was bewegt und beschäftigt. Empfindungen, Gefühle und Gedanken ausdrücken und auf innere Selbstzensur verzichten. Zu sprechen beginnen, ohne zu wissen, was man sagen will, und lernen, zu improvisieren.

5. Suspendieren

Bedeutet: Gedanken, Annahmen, Sicherheiten, Emotionen und Urteile als eigene Wirklichkeitskonstruktionen erkennen und sie in der Schweben halten, das heißt: sie „in die Mitte“ zu geben, als etwas, das sich von anderen teilen lässt. Die Folgen des eigenen Denkens begreifen. Dem Unsichtbaren, Ungesagten und Unerhörten Raum geben.

6. Eigenes Denken überprüfen

Bedeutet: Die Gesamtsituation reflektieren sowie eigene denk-leitende Prämissen und mentale Modelle verstehen und deren Tauglichkeit stetig infrage stellen.

Quelle: www.managerseminare.de; Hans A. Wüthrich: Manifest der intellektuellen Bescheidenheit, Versus/Vahlen 2022

als Ressource zu nutzen, bedeutet, bewusst auf Antworten zu verzichten und lediglich intelligente Fragen zu stellen. Dadurch signalisieren Führungskräfte zwar „Kompetenzunsicherheit“, aber auch Neugier – und vor allem: Sie öffnen den Denkraum.

► **Psychologische Sicherheit ist die bessere Orientierungsstütze.** Statt den Mitarbeitenden Sicherheit und Vertrauen durch das Demonstrieren (vermeintlicher) Kompetenz und ein „Wissen, wo es langgeht“ zu vermitteln, ist es zielführender, für Psychologische Sicherheit zu sorgen. Heißt: Intellektuell bescheidene Führungskräfte stellen in erster Linie über gemeinsame Werte, über tragende Beziehungen, Verfahrenstransparenz und -gerechtigkeit Vertrauen her und erst in zweiter Linie über Inhalte, (gewusstes) Wissen und (gewusste) Kompetenz (= Known Knows). Sie sorgen für ein Umfeld, in dem sich die Mitarbeitenden gleichberechtigt einbringen können und für ihre Einlassungen wertgeschätzt werden. Unterm Strich: Die Führungskraft gibt Orientierung, indem sie einen Rahmen für gegenseitiges Vertrauen schafft.

Zusammengefasst lautet mein Appell: Sei als Führungskraft bereit, Nichtwissen als Tatsache, nicht im Sinne einer pessimistischen Resignation, sondern als realistischen Optimismus zu akzeptieren. Kompensierte Inkompétence nicht mit Selbstbewusstsein – und nutze Nichtwissen zur Prävention vor Selbstüberschätzung. Um dies zu verinnerlichen, helfen die Worte des japanischen Zen-Meisters Shunryu Suzuki: „Der Geist des Anfängers hat viele Möglichkeiten, der des Experten nur wenige.“

Verhindert Lernen: Der Replik- und Duplikmodus

2. Den Sendemodus verlassen – und im Dialog gemeinsam klüger werden.

Eine Dynamik, die sich in Besprechungen häufig entwickelt, ist diejenige, dass die Protagonisten um die Deutungshoheit buhlen, mit dem Ziel, recht zu haben und die Diskussion zu gewinnen. Die Folgen der monologischen und egozentrischen Debattenkultur sind offensichtlich: Je rechthaberischer der Meinungswettbewerb geführt wird, desto stärker wird in der Differenzlogik argumentiert. Das heißt, mit großer Energie wird versucht, sich mit der eigenen Position gegenüber den Vorstellungen anderer abzugrenzen.

Operiert wird im Replik- und Duplik-Modus. Es kommt zu Polarisierungen und Verhärtungen, und das Verbindende und Integrative gehen verloren. Die Ideenwelt des Gegenübers bleibt verborgen, und die Beteiligten sind nicht in der Lage, die Argumente und Sichtweisen, die im Widerspruch zur eigenen Gewissheit stehen, zu verstehen (*verstehen* heißt nicht *teilen*!). Führungskräfte, die so auftreten, unterliegen auch der Gefahr einer fortlaufenden Sicht einschränkung – oder drastischer formuliert, „einer Verdummung“. Sie leben in einer Echokammer, in der nur noch ihre eigene Meinung widerhallt, und es fehlt der wichtige Widerspruch.

Dass es selbst in hierarchiebefreiten Organisationen und New-Work-Kulturen in Diskussionen dennoch oft ums „Senden“ und ums „Gewinnen“ geht, liegt in unserer Sozialisation begründet: Für das Selbstbild von uns Menschen als soziale Wesen ist die Positionierung innerhalb einer Gruppe wichtig. Unsere Erziehung und Bildung zielen somit auf die Befähigung zur eigenständigen Meinung. Wir fördern unsere Kinder bei der Ausformung und Verteidigung eigener Standpunkte. Im Leben erfahren sie, dass von ihnen das Einnehmen von Positionen erwartet wird, und sie lernen, dass Profil, Status und Karriere entscheidend von der Qualität des eigenen Standpunktes abhängen. Mit dem antrainierten Anspruch, eigene Ansichten leidenschaftlich zu vertreten, ist leider aber auch die Ambition verbunden, recht haben zu müssen. Das Rechthaben wirkt wie ein „Selbstwert-Booster“, betont die österreichische Psychiaterin Heidi Kastner.

Dialogisch zu einem höheren und einem passenderen Wissen finden

Um die Intelligenz im Kollektiv zu nutzen, ist eine monologische Debattenkultur rund ums Rechthaben schädlich. Stattdessen braucht es eine integrative, die Multiperspektivität zulassende, echte Dialogkultur. Der Begriff Dialog stammt aus dem Griechischen, wobei „Dia“ übersetzt „mittels“ bedeutet und „Logos“ mit „Wort, Wortsinn“, aber auch „Beziehung“ übersetzt wird. Bei Dialogen geht es folglich um das bewusste Einbeziehen der Vielfalt der Gedankenwelten der Beteiligten. Erreichen lässt sich dies nur mit einer Haltung der Offenheit und der aufmerksamen Wahrnehmung, ohne Bewertung. Der Mehrwert des Dialogs liegt

WIE sollten wir mit UNWISSEN umgehen?

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS298

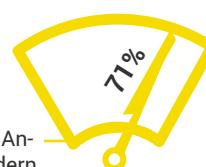


In der VUCA-Welt gibt es keinen Durchblick, allenfalls Annäherungen.

Wie viel DURCHBLICK braucht eine moderne Führungskraft?



Führungskräfte müssen klarer sehen als andere, das ist ihr Job.



Führung heißt nicht An-sagen machen, sondern gemeinsam lernen.



Führung basiert nicht auf Wissen, sondern auf der Fähigkeit, trotz Unge-wissheit zu entscheiden.

Wie muss die intellektuelle Haltung in der VUCA-Welt AUSSEHEN?

AUSSEHEN?

Wir müssen demütig akzeptieren, dass wir letztlich nichts wirklich wissen.

Wir müssen mehr auf Prozesse setzen, mit denen man sich schrittweise der Lösung annähert.

Wir brauchen mehr Wissen bzw. eine breitere Datenbasis.

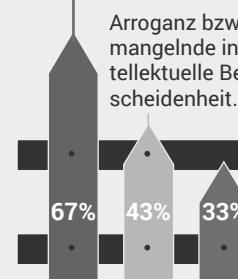
Wir brauchen eine stärker dialogorientierte Haltung: weniger recht haben, mehr zuhören.

Wir müssen akzeptieren, dass es für gute Entscheidungen Zweifel und Gegenmeinungen braucht.

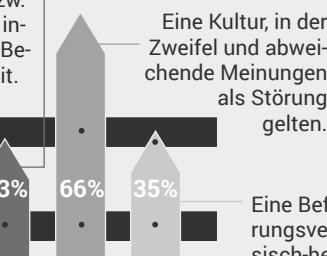
Was steht dem Eingestehen eigener Wissensgrenzen im WEG?

Hat sich der Umgang mit UNWISSEN und Zweifeln in der Führung geändert?

Persönliche Eitelkeiten und Angst vor Blamage.

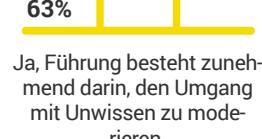


Eine Arbeitswelt, die einmal erworbenes Wissen mehr belohnt als gemeinsames Entdecken.



Eine Beförderungspraxis, die Führungsverantwortung nach klassisch-heroischen Mustern vergibt.

Ja, in der VUCA-Welt kann niemand mehr so tun, als gäbe es Gewissheit.

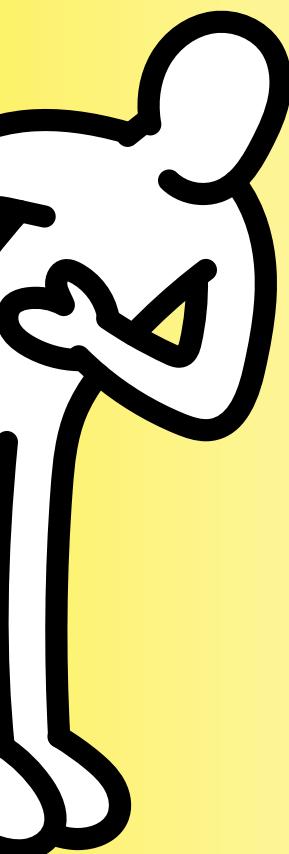


Ja, Führung besteht zunehmend darin, den Umgang mit Unwissen zu moderieren.

n = 119 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Wie geht Führung in der Ungewissheit?“ in managerSeminare 298, Januar 2023, beteiligt haben. Grafik: Katharina Langfeldt; © www.managerseminare.de

Führungskräfte, die monologisch im Sendemodus kommunizieren, unterliegen der Gefahr einer fortlaufenden

Verdummung. Sie leben in einer Echokammer, in der nur noch ihre eigene Meinung widerhallt.



darin, dass durch das ko-reative (Weiter-) Denken der Gedanken anderer etwas Größeres, über das individuell Angedachte Hinausgehendes entstehen kann. Der vor einigen Jahren verstorbene Familientherapeut Jesper Juul drückte es so aus: „In echten Dialogen muss ich mich dem Risiko aussetzen, klüger zu werden.“

Die Haltungs- und Handlungsprinzipien, mit denen ein Gespräch zu einem Dialog wird, sind: zuhören, respektieren, partizipieren, artikulieren, suspendieren und das Überprüfen des eigenen Denkens (vgl. den Kasten „Mit Bescheidenheit echte Dialoge führen“). Zuhören bedeutet z.B.: hinzuhören und das Gehörte ankommen zu lassen, auf Kommentierungen und Repliken zu verzichten und eigene innere Reaktionen auf das Gehörte wahrzunehmen. Respektieren bedeutet, das Gegenüber als Denk-Partnerin auf Augenhöhe achtsam wertzuschätzen und in seiner Einzigartigkeit ernst zu nehmen. Und Suspendieren heißt: eigene Annahmen und Gedanken als Konstruktionen einer subjektiven Wirklichkeit und nicht als objektive Wahrheit zu begreifen.

Um die Mächtigkeit des Dialogs im Führungskontext erleben zu können, bietet sich das Experiment „Rollentausch“ an: Mitglieder eines Führungsteams tauschen für einige Monate den eigenen Verantwortungsbereich. Inklusive operativer Verantwortung übernimmt beispielsweise die Finanzleiterin die Produktion, der Produktionschef das Marketing, der Marketingleiter den Einkauf und der Einkaufsverantwortliche die Finanzen. Die Konsequenz: Aufgrund der fehlenden Fachkompetenzen sind die rotierenden Führungskräfte nicht mehr in der Lage, Deutungshoheit zu beanspruchen und durch Wissensvorsprung zu führen. In Meetings sind sie gezwungen,

zu- und hinzuhören, Drittmeinungen zu verstehen, empathisch an den Gedanken anderer teilzuhaben und Fragen zu stellen. Die fachfremde Führungskraft muss sich primär als Wegbereiterin des Austauschs verstehen. Ihr Mehrwert besteht darin, dass sie bei Sitzungen das Inhaltliche ausblendet und sich auf die Prozessebene, also die Qualität der zwischenmenschlichen Interaktionen, fokussiert und u.a. die Einhaltung der dialogischen Prinzipien sicherstellt.

Der interessante Nach-Effekt: Die in den Monaten des Rollentausches entstandenen Erfahrungen lassen sich nicht mehr ausblenden. Führungskräfte verstehen, wie befreiend es ist, wenn sie nicht mehr im Sendemodus Antworten geben müssen und mehr Zeit zur Beobachtung der Prozess- und Beziehungsebene haben. Oder pointiert: Sie erkennen den kontraintuitiven Mehrwert fachlicher Inkompetenz im Rahmen der Führung. Die Mitarbeitenden wiederum fühlen sich empowert und wollen auf die neu gewonnenen Mitgestaltungsmöglichkeiten nicht mehr verzichten.

Das unbescheidene Postulat: Bescheidenheit wagen!

All das zeigt exemplarisch: Im Führungskontext bildet intellektuelle Bescheidenheit eine zentrale Gelingensvoraussetzung, um passende Problemlösungen zu finden. Im betrieblichen Miteinander führt die als gelebte Sozialkompetenz postulierte Haltung zu weniger Personenzentrierung und mehr kollektiver Intelligenz. Sie führt zu weniger Abgrenzung und mehr Integration, zu weniger Monologen und mehr Dialogen, zu weniger Selbstüberschätzung und mehr Demut, zu weniger Scheinsicherheit und mehr Ehrlichkeit, zu weniger vernunftbasiertem Planung und mehr Experimenten.

Vordergründig erscheinen die thematisierten Haltungsprinzipien einleuchtend und nachvollziehbar. Sie zu leben und zu verinnerlichen, ist aber gleichbedeutend mit einer Haltungs(r)evolution. Führungskräfte und auch Dritte, die Erwartungen an die Führung stellen, sind gefordert, die eigenen handlungsleitenden Haltungs muster mutig zu reflektieren – und die unbescheidene Herausforderung und Aufforderung lautet: **Bescheidenheit wagen!**

Hans A. Wüthrich

Foto: Hans A. Wüthrich



Der Autor: **Dr. Hans A. Wüthrich** ist emeritierter Managementprofessor an der UniBw München und Privatdozent in St. Gallen. Der mehrfache Buchautor coacht Führungskräfte und berät Organisationen u.a. als Aufsichts- und Beirat. Sein Fokus liegt auf Formen der experimentellen Führung. Kontakt: www.unibw.de/international-management