

Vorwort zur fünften Auflage 2018

*Nichts bleibt, wie es ist.
Je mehr sich ändert, desto mehr bleibt es, wie es ist.*

Die Arbeitswelt hat sich verändert, und damit wird auch die Frage aktuell, ob und inwieweit sogenannte ältere Konzepte von „führen und leiten“ noch angemessen oder berechtigt sind. Meine Überzeugung hat zugenommen, dass es sich eben nicht um Tipps und Tricks handelt, sondern um die grundsätzliche Haltung, die sich im Handeln niederschlägt. Von daher spreche ich heute weniger von Tipps, gar nicht von Tricks, sondern von der Haltung – die sich in Handlungen ausdrückt.

Es gibt eine große Fülle empirischer Untersuchungen, die darauf verweisen, dass Menschen Anerkennung, gute Beziehungen, Respekt und Gerechtigkeit überaus wichtig sind und sie in ihrem Tun anspornen. Das ist das, was Menschen ausmacht und antreibt.

So weisen beispielsweise Konzepte der Spieltheorie darauf, dass Kooperieren offenbar ein genauso bedeutsamer Aspekt menschlichen Handelns ist (Anatol Rapoport) wie das Gefühl der Gerechtigkeit (ultimate game)¹.

1 Vgl. NOWAK, Martin A. (2006). Five Rules for the Evolution of Cooperation. *Science*: 314, 1560-1563 und SANFEY, Alan G. et al. (2003). The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game. *Science*: 300: 1755-1758.

Im Zeitalter der zunehmenden Privatisierung und der damit einhergehenden Zielidee, Gewinne als alles überragendes Ziel jedes (wirtschaftlichen) Handelns zu definieren, spielt der Umgang untereinander, das was ein menschenwürdiges Leben ausmacht, eine immer geringere Rolle. Der Satz „der Mensch ist Mittelpunkt“ hat seine Berechtigung offenbar verloren und eine eher inhumane Ausprägung erfahren: der Mensch ist Mittel. Punkt.

Insofern haben sich die Grundideen, die ich hier vor knapp zwanzig Jahren das erste Mal publiziert habe – sie sind nicht neu, sondern eher verschollen, glaube ich –, noch genauso bedeutsam. Es geht eben nicht bzw. nicht nur um führen und leiten, um Erfolg zu haben, es geht immer auch darum, wie das Miteinander respektvoll und gerecht sowie offen und transparent gestaltet wird. Nicht mehr und keinesfalls weniger.

So gesehen heißt „erfolgreich führen und leiten“ für mich immer auch, sich bewusst zu bleiben, dass es um das Miteinander geht. Um es systemisch/theoretisch zu formulieren: Alles, was in Systemen geschieht, alles, was wir in das System eingeben, wirkt auf uns zurück. Unvermeidlich und eben nicht kausal vorhersagbar.

Meyn, im Herbst 2018
Jürgen Hargens