

Prof. Dr. Peter Nieschmidt

Führungshandeln statt Führungstechnik

Um ein angemessenes Verständnis vom Handeln des Menschen und der Entstehung von Handlungskompetenz zu entwickeln, wird die "Wissenschaftseinteilung" der aristotelischen Philosophie zu Rate gezogen. Danach sind nicht nur Theorie und Praxis als eigenständige Realitäten zu unterscheiden, sondern zusätzlich der Bereich der Poiesis: Darunter ist das Herstellen, Machen, Fabrizieren, Reparieren von Gegenständen zu verstehen. Diese Tätigkeiten werden in der europäischen Neuzeit gemeinhin - und fälschlicherweise - auch unter dem Begriff der Praxis subsummiert. Versäumt man aber die Abgrenzung des poietischen Bereichs, verfehlt das Denken die menschliche Praxis ganz wesentlich, denn diese Praxis ist nach aristotelischer Auffassung ausschließlich das menschliche Handeln, das demzufolge auch weder theoretisch - d. h. abstrakt - noch poietisch - d. h. handwerklich-mechanisch gelernt werden kann. Praktische Kompetenz erwirbt man also praktisch oder gar nicht.

Was ist aber nun "Praxis"?

Es ist das Initiieren, das Hervorrufen, das Ermöglichen, das Beeinflussen, das Ansprechen, das auf den Weg bringen - nicht das Machen! - interpersonalen, sozialer Wirklichkeiten, die es ohne mich und mein Handeln nicht gäbe: In der Praxis macht es eben einen großen, ja fundamentalen Unterschied, ob ich als Chef einen Mitarbeiter selber lobe oder ihn durch meinen Stellvertreter loben lasse. Wenn ich letzteres veranlasse, gibt es die Wirklichkeit meiner persönlichen Belobigung eben nicht.

Für meine - d. h. die von mir ausgehende und damit von mir in die Welt gesetzte Praxis - ist es also von weitreichender Bedeutung, welche interpersonalen sozialen Wirklichkeiten ich gestalte und welche besser nicht: Parzifal stellt die notwendige Frage an Amfortas nicht - mit fatalen Konsequenzen; umgekehrt stellt Elsa im Lohengrin die Frage, die sie nie stellen sollte und verursacht so ihr eigenes Unglück.

Handeln und Unterlassen sind somit beide wirkungsmächtige Interaktionen. Es macht sich nicht nur der Handelnde schuldig (Goethe), sondern weithin auch der Handlungen Unterlassende, etwa bei unterlassener Hilfeleistung.

Der Maßstab angesichts dieser Problematik von Handeln und Unterlassen findet sich bei Kant in der Begründung des praktischen Imperativs (Kant, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 2. Abschnitt)



Zwei Aspekte des gelingenden Handelns sind nun von zentraler Bedeutung: Zum einen der richtige Zeitpunkt des Handelns, der Kairos, den die griechische Philosophie von dem Kronos, der mechanisch messbaren Zeit, unterscheidet: also ein gleichsam qualitatives Verständnis von Zeit im Gegensatz zu einem bloß quantitativem. Redensartlich wissen wir vom richtigen Wort zum richtigen - oder auch falschen - Zeitpunkt. Zum anderen und damit zusammenhängend die schwierige Entscheidung, eine allgemeine Handlung-Maxime, z. B. eine Tugend, in einer bestimmten Situation, also unter jeweils eigenartigen örtlichen, zeitlichen, personalen und sozialen Umständen angemessen zu realisieren und eventuell zu modifizieren. Aristoteles würde sagen: bei der Realisierung von Tapferkeit, Freigebigkeit oder Besonnenheit ist situationsadäquat die richtige Mitte zu treffen zwischen Feigheit und Tollkühnheit, zwischen Geiz und Verschwendung oder zwischen Prinzipienstarre und Impulsivität. Und diese richtige Mitte liegt jedes Mal ein wenig anders. (Vergl. Aristoteles, Nikomachische Ethik, Buch II)

Die Fähigkeit zu dieser Entscheidung und der Art ihrer Realisierung kann nur durch üben, probieren und versuchen entwickelt und erworben werden und ist dann in ihrem Ergebnis dem Handelnden zuzurechnen. Das hat zur Folge, dass viele aus Furcht vor Konsequenzen gar nicht handeln und Aufgabenstellungen oder Anforderungen lieber nach Vorschrift verwalten, anstatt sich auf den langen und mühevollen Weg zu machen, z. B. über Gerechtigkeit nicht nur zu schwadronieren, sondern gerechte Handlungsweisen praktisch zu versuchen, dabei Fehler zu riskieren und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Gelingende Praxis in dem aufgezeigten wertorientiertem Sinne (Kant, Aristoteles) ist also die zu verantwortende Handlung angesichts der interpersonalen Wirklichkeit des anderen, an der ich beteiligt bin oder die ich ausgelöst, zugelassen oder (mit) gestaltet habe. Ganz verkürzt: Gutes Handeln ist die verantwortbare Gestaltung der Lebenswirklichkeit anderer – was nur praktisch gelernt und gelehrt werden kann.

