



INSTITUT
FÜR WERTSCHÄTZENDE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Newsletter

Demut

Ausgabe 029 / 1.5.2011

Liebe ist Demut, die zur Höhe steigt,
Demut ist Liebe, die sich niederneigt.

Franz von Sales

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Demut klingt heute leicht nach Rückstand und Mittelalter. Das ist schade. Denn neben Unterwerfung und empfundener eigener Wertlosigkeit trägt der Begriff Demut auch etwas Anderes in sich: Das Wissen darum, dass man zwar selbst vieles Bewirken kann, aber eben nicht alles. Dass man in seinem Tun und Sein auch abhängig ist von anderen Menschen, vom Zustand des eigenen Körpers und von der Natur, die einen umgibt. Das macht nachsichtig. Und weise.

Fordert man allerdings Demut, wird es skurril. Demut ist geradezu definitionsgemäß freiwillig – alles andere nur die Folge von Demütigungen. Ob und in welcher Form Demut auch im Berufsleben seinen Platz hat, wollen wir in den folgenden Beiträgen beleuchten.

Mit herzlichen Grüßen

Christian Weisbach & Petra Sonne-Neubacher

Sieh, wie klein ich bin

Dass im Geschäftsleben das Arbeiten in Hierarchien üblich ist, regt so gut wie niemanden auf. Auch in sich auflösenden globalen Strukturen finden sich Hierarchien, und zwar zum einen die organisatorisch verankerten und zum anderen die „virtuellen“, eben die, die sich aus natürlicher Autorität, Machtanspruch und Vermögen der handelnden Personen und ihrer Interaktion ergeben.

Interessant ist es, zu beobachten, wie sich diese Hierarchien herausbilden, denn das geschieht fast ausschließlich auf der unbewussten Ebene. Es gibt zwar Wege, sich das zu Nutze zu machen. Beispielsweise bewirkt das Befolgen des Ratschlags, früh im Besprechungsraum zu erscheinen und sich auf den strategisch besten Platz zu setzen, tatsächlich, dass man in dem Meeting eine gute Position inne hat und Gehör findet. Aber es bedeutet eben auch, dass man die bestehenden Hierarchien angreift. Man tut also gut daran, von der Seite derer, denen man ihre Position streitig macht, Gegenwehr zu erwarten.

Leider ist es – auch mit hilfreichen Tricks – gar nicht so leicht, sich in der virtuellen Hierarchie nach oben zu arbeiten, denn unsere Körpersprache verrät unbewusst, wo wir selbst uns in Wirklichkeit „einsortieren“. Sogenannte Demutsgesten, aber auch unsere Stimme verraten Unterordnung deutlich und unmissverständlich. Das findet sich bei beiden Geschlechtern, aber Frauen neigen zusätzlich noch zu „Flirtgesten“ wie beispielsweise dem Nach-hinten-streichen der Haare. Und ehe man es sich versieht, ist man im Rudel wieder eine Stufe abgerutscht.

In der Übung für den Mai möchte wir Ihnen vorschlagen, einmal die Augen offen zu halten und nach solchen Demutsgesten Ausschau zu halten und ihre unmittelbare Wirkung zu beobachten – bei anderen, aber, wenn Ihnen das gelingt, auch bei sich selbst.

Zitat

Die Demut ist das Gegengift des Stolzes.

Voltaire

Gastbeitrag – *Dr. Anita Krätzer arbeitet als Kommunikationsberaterin, Journalistin, Übersetzerin und Lektorin*

Demut als Führungsqualität

Einmal bat ein Bischof Papst Johannes XXIII. um Rat. Er klagte, er mache vor Sorge um seine Gemeinde des Nachts kein Auge zu und wisse keinen Ausweg mehr. Johannes XXIII. nickte: „Ich weiß. Als ich Papst geworden war, drückte mich die Bürde meines Amtes auch so, dass ich nicht schlafen konnte. Dann aber, eines Nachts, hörte ich meinen Schutzengel, und der sagte: ‚Giovanni, nimm dich nicht so wichtig! ‘ Und seitdem schlafe ich ganz ausgezeichnet.“

aus: Harenberg Anekdotenlexikon

Demut als Kardinaltugend

Demut als freiwillige Unterordnung der eigenen Person unter eine höhere jenseitige Macht gilt in allen Religionen als unverzichtbare Grundtugend jedes Gläubigen. Dahinter steht die Einsicht in die Eingebundenheit des Menschen in ein über ihn und die gesamte Menschheit hinausgehendes Ganzes, das sich dem menschlichen Verstand bestenfalls in Ansätzen erschließt. Der Mensch also als Teil, nicht als Krönung und schon gar nicht als Herr der Schöpfung.

Eine weise, weil lebenserhaltende Einstellung, denn sie fordert den achtsamen Umgang mit allem uns umgebenden Leben, das als von jener höheren Macht Erschaffenes prinzipiell gleichwertig ist. Wie weise diese Einstellung tatsächlich ist, belegt die Wissenschaft in jüngster Zeit eindrucklich, indem sie nachweist, welche wichtige regulierende Funktion selbst das kleinste und missachtetste Lebewesen für die Aufrechterhaltung des empfindlichen ökologischen Gleichgewichts hat. Durch das von Menschen verursachte Artensterben wurde dieses Gleichgewicht bereits in vielen Regionen empfindlich gestört und gerät, wie international renommierte Wissenschaftler bestätigen, allmählich in eine Schiefelage, die das Überleben auch des Menschen gefährdet.

Kraft ohne Weisheit stürzt durch die eig'ne Wucht.

Horaz

Der Missbrauch des Demutsbegriffs

Die selbstzerstörerische Missachtung des Demutsprinzips basiert auf einem Irrtum, nämlich auf der fälschlichen Annahme, man könne ungestraft das Unterwerfungsgebot des Menschen unter eine höhere Macht auf das Diesseits beziehen und das Verhältnis des Geschöpfes zum Schöpfer auf das Verhältnis des Untertanen zu seinem Herren übertragen. Das Ergebnis kennen wir: die Absolutsetzung des weltlichen Herrschers, der so zum unangefochtenen Herren über Leben und Tod wird, und die Übertragung dieses unbegrenzten Machtanspruchs auf das Verhältnis des Menschen zur Natur, die dem Menschen als Krone der Schöpfung eine unbeschränkte Verfügungsgewalt über die Natur zuschreibt. Dass ein so uminterpretierter Demutsbegriff den absoluten Herrschern ein höchst komfortables Leben ermöglicht, den derart Unterworfenen aber kaum noch Raum für ihre eigene Existenz lässt, wurde im Laufe der Geschichte immer wieder erkannt. Daher geißelten die freien Denker aller Zeiten denn auch die freiwillige Übernahme einer Demuthaltung gegenüber weltlichen Herrschern als Zeichen der Dummheit und einer von Angst getriebenen Sklavenmoral. Bei den großen griechischen und römischen Philosophen der Antike galt Demut, mit der Leugnung des eigenen Wertes gleichgesetzt, als verächtlich. Ihr wurde die Entdeckung, Stärkung und Entfaltung der Einzelpersönlichkeit aller Menschen als Ideal entgegengesetzt. Die Aufklärung ordnete dann diesem Streben alles andere unter. Seither gehört dem erfolgsorientierten, durchsetzungsfähigen Einzelkämpfer mit Siegermentalität die Zukunft, und die Präsentation der eigenen Stärke und Überlegenheit ist das höchste emanzipatorische Ziel.

Die Diskreditierung der Demut seit der Antike hatte fatale Folgen, denn sie bewirkte die Verdrängung der eigenen Schwächen und Unzulänglichkeiten und die vehemente Leugnung der eigenen Wissens- und Verständnisgrenzen. Das Ergebnis waren brachiale Rechthaberei, das Ausbrennen jeden Mitgefühls mit den der eigenen Macht Unterworfenen, der Verzicht auf eine offene und ehrliche Zusammenarbeit mit anderen, die lediglich als Konkurrenten, nicht als Partner wahrgenommen wurden, und das Verhindern von Transparenz und Lern-

prozessen. Es bildeten sich starre, intrigante, mit allen Mitteln auf dem eigenen Machtanspruch beharrende Diktaturen mit hohen Reibungsverlusten, die in immer rascherer Folge von den blutig Unterdrückten gewaltsam gestürzt wurden – ein Prozess, der, befördert durch die Transparenz des Internet, inzwischen jeden Winkel dieses Globus erfasst.

Liebe Nachwelt! Wenn Ihr nicht gerechter, friedlicher und überhaupt vernünftiger sein werdet, als wir es sind bzw. gewesen sind, so soll euch der Teufel holen.

Albert Einstein

Wasser ist stärker als Stein

Während über die negativen Folgen des Fehlens von Demut inzwischen weitgehend Einigkeit besteht, wird über den historisch belasteten Demutsbegriff selbst nach wie vor gestritten. Für *Abt Albert Altenähr* von der Benediktinerabtei Kornelimünster ist Demut ein positiver Wert, der zu einem gelungenen Leben einfach dazugehört, weil Demut einen wahrhaft aufrechten Gang nicht verhindert, sondern erst ermöglicht. In Anlehnung an die vom heiligen Benedikt formulierten zwölf Stufen hat Albert Altenähr zwölf Sätze zur Demut verfasst, die zum Nachdenken über den positiven Wert der Demut anregen sollen:

Demut wächst aus der Stärke.
Demut kann den Kopf unter den Arm nehmen, ohne das Gesicht zu verlieren.
Einen Demütigen kann man nicht demütigen¹.
Demut schaut in den eigenen Spiegel.
Demut erklärt Versagen nicht weg.
Demut entschuldigt sich bei anderen.
Demut ist lernfähig und –willig.
Demut ist das Ja zur Erde und Sehnsucht nach dem Himmel.
Demut wagt den Schritt aus der Grenze in die Weite.
Demut ist die Zumutung von Mut.
Demut übt den Himmel.
Demut ist nie Besitz, sondern stets Versuch.

Demut erscheint so als Zeichen von Stärke und als Weg zu einer inneren und äußeren Stärkung. Ein Blick auf wahrhaft große, charismatische Menschen zeigt, wie sehr dies zutrifft: Ihre Größe speist sich aus ihrem Wissen um ihre eigene Begrenztheit und aus ihrer Bereitschaft, diese Grenzen auch anderen zuzubilligen. Das macht sie menschlich und glaubwürdig und öffnet ihnen Türen, die sonst verschlossen sind. Die Herzen der Menschen fliegen ihnen zu, und sie scharen mühelos eine große, engagierte Anhängerschaft um sich, die aus freiem Willen bereit ist, sich ihren Zielen anzuschließen. Demut kann also bewirken, was Willensstärke, Durchsetzungsvermögen und Kraft nicht schaffen.

Dass man mit der Umwelt und besonders seinen Mitmenschen im Konflikt leben kann, dürfte wohl niemand bezweifeln. ... Wie aber bringen wir es alltäglich fertig, uns zu unseren eigenen Gegenspielern zu machen?

Paul Watzlawick

¹ siehe auch das Extra für diesen Monat

Demut als Führungstugend

Durch menschliche Eingriffe verstärkte oder ausgelöste Naturkatastrophen, sich häufende grundlegende Fehleinschätzungen von langfristigen Großrisiken und die wachsende Komplexität globaler Entwicklungen und Zusammenhänge haben viele Entscheider nachdenklich werden lassen. Angetrieben durch die jüngsten Ethikdebatten, vollzieht sich eine schrittweise Rückbesinnung auf die ursprüngliche Bedeutung der Demut als nachhaltiges Vorsorgeprinzip, das die Absolutsetzung der eigenen Interessen und Einschätzungen verbietet und den Zweifel ernst nimmt.

Im vorsorgenden unternehmerischen Umweltschutz wird dieses Prinzip bereits erfolgreich und gewinnbringend gelebt. Doch im Bereich der Unternehmensführung und der Unternehmenskommunikation gibt es nach wie vor Klärungsbedarf. Das zeigt nicht nur die seit dem Bankencrash mit unversöhnlicher Schärfe vorgetragene Infragestellung der Glaubwürdigkeit leitender Führungskräfte. Auch das steigende Bildungs- und Wissensniveau der Mitarbeiter und die mit der Beschleunigung des allgemeinen Wandels und der wachsenden Komplexität von Entscheidungszusammenhängen einhergehende internationale Vernetzung von Kulturen und Wissensgemeinschaften lässt selbstherrliche Führungsgestalten obsolet erscheinen. Weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit haben erfolgreiche Avantgardeunternehmen dies längst erkannt und an ihre Stelle sozial kompetente und selbstkritische Führungspersönlichkeiten treten lassen, die sich zu einem großen Teil als Moderatoren kollektiver Entwicklungsprozesse sehen.

Demut so verstanden ist und erzeugt Stärke, denn sie beinhaltet das Bewusstsein der eigenen Schwächen und Grenzen und impliziert die Bereitschaft, sich und andere mit allen vorhandenen Fehlern wahrzunehmen und zu akzeptieren. Dieser Mut zur Realität bewirkt Glaubwürdigkeit, ermöglicht wirklichkeitsnahe, respektvolle Kooperation und angstfreie gemeinsam Lernprozesse und stiftet Beziehungen, die auch in stürmischen Zeiten belastbar sind.

Demut im Coaching

In vielen Berufen ist Erfahrung ein wichtiger Faktor für erfolgreiches Handeln. In einer problematischen Situation strukturelle Gemeinsamkeiten mit erfolgreich gelösten Problemen zu erkennen, ist gewiss von Nutzen. Doch dieser Vorteil kann sich auch in sein Gegenteil verkehren, wenn die schnelle erfahrungsgestützte Analyse ein genaues Hinsehen und Hinhören scheinbar überflüssig macht. Gerade bei der Zusammenarbeit mit Menschen kann die situative Einzigartigkeit hinter der Vorstellung verschwinden, das Geschehen bereits zu kennen, weil man es doch so oder so ähnlich bereits x-mal erlebt hat.

Leicht passiert es auch im Coaching, dass sich noch während des Zuhörens der Satz meldet: „Das kenne ich.“ oder: „Dieses Problem hatte doch neulich XY.“ Prompt dreht sich das eigene Denken um bisherige Lösungsansätze und das weitere Gespräch dient dazu, dem Klienten die eigene Sichtweise – die ja schließlich schon mehrfach zum Erfolg geführt hat – zu vermitteln. Hier soll nun keineswegs gegen eine fundierte Erfahrung gewettert werden, im Gegenteil: Ein Coach sollte neben seiner Sachkompetenz aufgrund von Fachwissen auch über breite psychologische Grundkenntnisse verfügen, um menschliches Verhalten einordnen zu können. Je mehr Erfahrung der Coach in seinem Berufsleben sammeln konnte, um so leichter wird es ihm fallen, das Gehörte zu verstehen. Aber gleichzeitig bedarf es noch einer weiteren Stärke, nämlich die eigene Erfahrung nicht zum Maßstab zu machen. Die eigentliche Herausforderung für den Coach besteht darin, sich als Lernenden zu betrachten und sich mit Offenheit und Neugier der Problemsicht des Klienten zuzuwenden. Demut im

Coaching zeigt sich darin, dass man sich trotz aller Erfahrung nicht als Köhner begreift, sondern sich auf jeden Klienten neu einlässt. Das kann den Coach vor Überheblichkeit und Selbstherrlichkeit bewahren.

Weiter lesen

Zusätzlich zu unserem monatlichen Newsletter erscheinen in jeweils wochentlichem Abstand unsere **Lösungsskizze** zu der jeweiligen Aufgabe, ein Ausschnitt aus einem thematisch passenden **Coaching**-Gespräch und ein **Extra** mit unserer Antwort auf Ihre Reaktionen.

Alle entsprechenden Artikel und unser Archiv finden Sie auf unserer Newsletter-Hauptseite unter: <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Weitere Artikel von Petra Sonne-Neubacher finden Sie auch in ihrem Blog „Pe's Corner“ unter: <http://psn-wirtschaftsberatung.de/pe-s-corner/>

Anregungen

Buchtip

Johanna Walser
Die Unterwerfung
Fischer Taschenbuch Verlag
ISBN-10: 3596114489

Lisa erlebt sich in einer Umwelt, die ihr, wo es nur geht, die Flgel stutzt. Als sie sich innerlich auflehnt, erkrankt sie an einer Depression. Ihre Wut richtet sich nicht gegen ihre Grenzen, sondern gegen sich selbst. Erst in der Unterwerfung, in der Akzeptanz ihres So-Seins und ihrer vermeintlichen Schwäche findet sie einen Weg, der Hoffnung auf Genesung und Freiheit weist.

Filmtipp

Fred Zinnemann
Geschichte einer Nonne

Audrey Hepburn spielt in dem für acht Oscars nominierten Film *Gabrielle*, eine junge Belgierin, Tochter eines berühmten Arztes, die zu gern selbst Ärztin wäre und in Afrika arbeiten möchte. Der einzige Weg zur Medizin aber fhrt in den Jahren vor dem zweiten Weltkrieg für sie als Frau zunächst ins Kloster. Als Schwester Maria Lukas gelangt sie schließlich als Krankenschwester in den Kongo. Immer wieder aber gerät sie in Konflikte, wenn ihr nämlich Demut aufgezwungen werden soll. So wird sie beispielsweise durch Druck der Oberin dazu gebracht, absichtlich durch ihr Examen zu fallen – obwohl und weil sie mit weitem Abstand

die Beste ihres Kurses ist. Ihr christlicher Glaube lässt sie Vieles durchstehen, ohne zu verhärten, und sie trifft immer wieder auch auf Menschen innerhalb und außerhalb von Kirche und Kloster, deren Beispiel sie ermutigt. Aber als sie, inzwischen nach Kriegsbeginn zurück in Belgien, von der Ermordung ihrer Verwandten erfährt, ist die Reihe der Demütigungen zu lang. Sie wechselt in den Widerstand und verlässt das Kloster.

Musiktip

Nora Jones
Humble me

Mit dem Text zu dem Song „Humble me“ ist Norah Jones ein Glanzstück gelungen. Einerseits erzählt er die Geschichte einer verloren gegangenen Liebe – andererseits lässt er sich als Gebet auffassen:

*Went out on a limb
Gone too far
Broken down at the side of the road
Stranded at the outskirts and sun's creepin' up
Baby's in the backseat
Still fast asleep
Dreamin' of better days
I don't want to call you but you're all I have to turn to*

...

*You humble me Lord
Humble me Lord
I'm on my knees empty
You humble me Lord
You humble me Lord
Please, please, please forgive me*

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.6.2011.

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Institut für wertschätzende Unternehmensführung
Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.iwuf.de

© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR – Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.