konfliktdynamik.nomos.de

Konflikt Dynamik

3 | 2020
9. Jahrgang 2020
ISSN 2193-0147

Verhandeln, Vermitteln und Entscheiden in Wirtschaft und Gesellschaft

Philosophie und Führung

Herausgegeben von
Markus Troja
Alexander Redlich
Renate Dendorfer-Ditges

Im Fokus

ME needs WE to be and WE needs ME to be

Sokratische oder sophistische Selbstführung – eine notwendige Unterscheidung

Weisheit in der Führung »revisited«: Wie aktuell ist der Weisheitsbegriff im digitalen Zeitalter?

Das Tao der Führung – und die Kunst gegen den Strom zu schwimmen

Theorie und Praxis

Ok, Boomer: Generationenkonflikte in Anwaltskanzleien

Generationenübergreifendes Engagement und die Förderung von Empathie

Methoden

Wie gelingt Onlinemediation?

Interview

Servant Leadership as a path to communitarian action

In Medias Res Juris

Vermittlung im europäischen Fokus – Neuigkeiten aus Brüssel und Luxemburg

Nomos

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2020-3-155
Generiert durch Hans Rudi Fischer, am 29.10.2020, 22:52:45.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Liebe Leserinnen und Leser,

Wir sind in Krisen »geraten«. Finanzkrise, Pandemie, globale Umwelt- und Klimakrise, soziale Ungleichheit. Wie sind wir da hineingeraten, was machen wir jetzt und wer oder was führt uns wieder heraus? Krisen werfen nicht nur den einzelnen, sondern auch Organisationen und Gesellschaften auf Grundfragen zurück. Wenn diese Grundfragen gestellt und reflektiert werden können, kann sich der Mensch, das Unternehmen, die Gemeinschaft weiterentwickeln. Allerdings sind solche Reflexionsprozesse anstrengend und es gibt keine bequemen Abkürzungen. Die Philosophie, die »Liebe zur Weisheit«, sucht Erkenntnis, indem Philosoph*innen wesentliche Fragen stellen und uns auffordern, über diese Fragen genau nachzudenken. Das Schwerpunktthema dieses Heftes heißt daher *Philosophie und Führung*. Darin geht es aber nicht um »Führungsphilosophie« im Sinne eines »Management«, im Sinne von Kontrolle und Steuerung. Diese Strategien sind meist die Versprechen der bequemen Abkürzung. Werden wir also philosophischer. Wenn wir z.B. fragen, welche Art von Führung wir in Krisenzeiten brauchen, so verweisen die Antworten meist darauf, dass Führung den neuen Anforderungen »des Marktes«, »der Globalisierung«, »der Digitalisierung« gerecht werden muss. Ist das eine gute Frage? Viel seltener liest man die Frage, warum Führungskräfte aus Problemen in die genannten Krisen »geführt« haben oder warum wir uns so führen lassen. Und was ist mit der Antwort? Schon die Sprache schafft eine fragwürdige Wirklichkeit. »Der Markt«, »die Globalisierung«, »die Digitalisierung« sind hier plötzlich handelnde Subjekte, so wie in voraufgeklärten Zeiten »das Schicksal« oder »die Götter«. Die Sprache vernebelt, dass es um individuelle und kollektive Entscheidungen und Verhaltensweisen geht. Die Philosophie hält uns zu genauerem Fragen und Nachdenken an. Hans Rudi Fischer formuliert es zu Beginn seines Beitrages so: »Die Folgen einer global entgrenzten Ökonomie, bei der der Gier Einzelner kaum Grenzen gesetzt werden, werden immer deutlicher. Die dafür Verantwortlichen sind in den Führungsetagen von Wirtschaft und Politik zu finden. Die Zeit ist reif, um die ethischen Grundlagen von Führung neu zu reflektieren: Wie kann und muss das Verhältnis zwischen Führenden und Geführten gedacht werden, um wieder Maß und Mitte (zu finden)«. Die Autor*innen im Themenschwerpunkt knüpfen an die Erkenntnisse vor allem der antiken Philosophie an. Welche neuen Antworten ergeben sich aus den philosophischen Grundfragen, mit denen sich Sokrates, Platon und Aristoteles befasst haben, wenn man sie heute neu auf das Thema Führung bezieht? Dabei begegnen sich mit dem ersten und letzten Beitrag im Fokus Ost und West und es zeigen sich interessante Parallelen bei der Frage, wie Führung individuelle und kollektive Interessen ausbalancieren kann.

Aus Sicht von *Hans Rudi Fischer* ist die Zeit reif, um die ethischen Grundlagen von Führung neu zu reflektieren. Sein Artikel rekurriert auf die antike Philosophie, um zu zeigen, dass eine moderne Führungsphilosophie nicht umhinkommt, das Verhältnis zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft neu zu bestimmen.

Karl-Martin Dietz differenziert in seinem Beitrag die unterschiedlichen Arten der »Selbstführung« nach heutigem Verständnis. Er stellt den Bezug zu den Wurzeln des europäischen Denkens im 5. Jahrhundert v. Chr. her und verdeutlicht am Beispiel der Dialogischen Führung, warum die Mehrzahl der Führungslehren einem bestimmten Muster folgt.

Ursula Wagner hat sich 2013 in ihrer Dissertation mit der Frage beschäftigt, was Weisheit für Führung und Management bedeutet, insbesondere nach den Erfahrungen der Finanzkrise. Heute berichtet sie von den Ergebnissen der Studie von damals und überträgt Erkenntnisse auf neue Herausforderungen an Führung, die sich aus der Digitalisierung und weniger hierarchischen Formen der Zusammenarbeit ergeben.

Der Religionswissenschaftler und Zen-Meister *Michael von Brück* lenkt schließlich den Blick von der abendländischen Philosophie auf die chinesischen, indischen und japanischen Weisheitslehren. Im Gespräch mit *Rudi Ballreich* entwickelt er unter anderem aus dem Taoismus Anregungen für das Handeln von Führungskräften von heute.

Passend zum Fokus liefert das ***INTERVIEW*** ein weiteres Highlight. Hans Rudi Fischer spricht mit einem Star der Soziologie und der Gallionsfigur des Kommunitarismus, mit dem Amerikaner *Amitai Etzioni*, über das Konzept der dienenden Führung.

In ***THEORIE UND PRAXIS*** gehen *Emma Ziercke* und *Markus Hartung* der Frage nach, ob Generationsunterschiede wirklich eine Quelle von Konflikten in Anwaltskanzleien sind und welche unterschiedlichen Werte und Überzeugungen anstehende Veränderungen in der Kanzleiwelt konfliktreich aufladen. Spannend ist ihr Beitrag unter anderem, weil sie empirisches Material nutzen können aus der Befragung angehender Jurist*innen an der Bucerius Law School, die regelmäßig befragt werden, in welcher Art von Kanzlei sie zukünftig arbeiten wollen.

Svenja Schütt und *Elisabeth Kals* liefern empirische Daten zur Frage, wie sich freiwilliges Engagement in generationenübergreifenden Projekten auf die Empathie für andere Generationen auswirken.

Anlässlich des Booms der online-basierten Verhandlung und Vermittlung in Konflikten informiert *Anne Rickert* in den ***METHODEN*** über Dos und Don´ts der Online-Mediation.

Passend zum Themenschwerpunkt wünschen wir Ihnen Zeit und innere Ruhe, um die zum Nachdenken anregende Lektüre wirken zu lassen.

Markus Troja

Alexander Redlich

Renate Dendorfer-Ditges

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2020-3-155
Generiert durch Hans Rudi Fischer, am 29.10.2020, 22:52:45.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Impulse aus der Forschung

Zum Zusammenhang von Führungsstil, Emotionen und Arbeitsmotivation von Mitarbeiter*innen 158

Im Fokus

Hans Rudi Fischer
ME needs WE to be and WE needs ME to be . . 159

Karl-Martin Dietz
Sokratische oder sophistische Selbstführung – eine notwendige Unterscheidung 173

Ursula Wagner
Weisheit in der Führung »revisited«: Wie aktuell ist der Weisheitsbegriff im digitalen Zeitalter? 180

Das Tao der Führung – und die Kunst gegen den Strom zu schwimmen 188
Rudi Ballreich im Gespräch mit Michael von Brück

Theorie und Praxis

Emma Ziercke / Markus Hartung
Ok, Boomer: Generationenkonflikte in Anwaltskanzleien 198

Svenja Christina Schütt / Elisabeth Kals
Generationenübergreifendes Engagement und die Förderung von Empathie 206

Methoden

Anne Rickert
Wie gelingt Onlinemediation? 217

Rezensionen

Wolfgang Schmidbauer (2020)
Die Kunst der Reparatur. Ein Essay 225

Peter Boghossian & James Lindsay (2019)
How to have impossible conversations: A very practical guide. 225

Klaus Antons, Heidi Ehrensperger, Rita Milesi (2019)
Praxis der Gruppendynamik – Übungen und Modelle. 226

Rutger Bregman (2020)
Im Grunde gut. Eine neue Geschichte der Menschheit 227

Interview

Servant Leadership as a path to communitarian action 229
Hans Rudi Fischer im Gespräch mit Amitai Etzioni

In Medias Res Juris

Renate Dendorfer-Ditges
Vermittlung im europäischen Fokus – Neuigkeiten aus Brüssel und Luxemburg . . . 234

Kolumne

Bernd Schmid
Müßiggang 238

Kongresskalender 241

Vorschau 242

Impressum 242

Titelbild: Die Schule von Athen. Wandfresko von Raffael (1508-1511) – Stanza della Segnatura (Apostolische Gemächer des Vatikans).
Bildnachweis: https://pixabay.com

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2020-3-155
Generiert durch Hans Rudi Fischer, am 29.10.2020, 22:52:45.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

DOI: 10.5771/2193-0147-2020-3-159

HANS RUDI FISCHER | HEIDELBERG

ME needs WE to be and WE needs ME to be

Selbstsorge in Platons Führungsphilosophie

»Niemand kann herrschen, der sich nicht selbst beherrscht.
Wer nicht herrscht, der muß dienen: zwischen beiden gibt es keine Mittelstraße.
Um diese Herrschaft zu gewinnen, bedarf es der Arbeit und der Mühen.«
Xenophon, *Erinnerungen an Sokrates*

Zusammenfassung:
Die Folgen einer global entgrenzten Ökonomie, bei der der Gier Einzelner kaum Grenzen gesetzt werden, werden immer deutlicher. Die Zeit ist reif, um die ethischen Grundlagen von Führung neu zu reflektieren: Wie kann und muss das Verhältnis zwischen Führenden und Geführten gedacht werden, um wieder Maß und Mitte, eine Balance zwischen egozentrischen Motiven des Individuums, des ICH und den Zielen/Bedürfnissen des WIR, dem Ganzen, der Organisation zu finden?
Wir brauchen ein Führungsverständnis, das das Soziale der Marktwirtschaft verstärkt ins Bewusstsein rückt und Führungsverantwortung und Führungserfolg wieder stärker rückbindet an den gesellschaftlichen Nutzen und das Gemeinwohl einer Organisation.
Der Artikel versucht Antworten auf diese Fragen aus Platons Psychologie und seinem Konzept der Selbstsorge zu finden.

Schlüsselwörter
Selbstsorge, Selbsterkenntnis, Führung, systemische Führung, Wir-Intentionalität, Platons Psychologie

Zur Einführung

Ein naheliegender Anfang dieses Aufsatzes könnte lauten: »Angesichts einer global agierenden – unregulierten – Ökonomie, die rücksichtslos die Ressourcen unseres Planeten ausbeutet, scheint der Gier Einzelner kaum mehr Grenzen gesetzt zu sein.« Damit hätte man sich schon der Sprache der Marktgläubigen bedient. Was machen wir mit Sprache und was macht Sprache mit uns? »Die Ökonomie *duldet* das nicht, der Markt *toleriert* das nicht, das Geld ist ein scheues Reh, die Börse *will* etwas anderes hören« usw. All das sind Hypostasierungen, die Strukturen, Muster oder funktionale Zusammenhänge zu autonomen Subjekten erheben, die scheinbar eigenständige Ziele verfolgen und sinnhaft handeln. Das ist einfach Unsinn – mit System, denn der Markt ist ein verantwortungsloser Geselle, er hat kein Gewissen. Die Grammatik solcher Sprachspiele über »den Markt« macht uns zu Zuschauern bzw. Opfern des Geschehens und lässt uns vergessen, dass die Spielregeln oder Gesetze, nach denen diese Ökonomie funktioniert, ebenso menschengemacht sind wie alle anderen Gesetze, die unsere Gemeinwesen organisieren. Ökonomie ist ein Kompositum aus dem griech. *οἶκος*, was Haus, Familiengemeinschaft bedeutet, und *νόμος* (*nomos*, Gesetz). Schon in Platons Staatsutopie *Der Staat* (*Politeia*) ist das Haus kein Subjekt, das sich selbst führt, der Haushalt wurde von Menschen *geführt und bewirtschaftet*. Die Gesetze (*nomoi*) sind not*wendig*, um das Leben im Gemeinwesen so zu organisieren, dass jeder das Seine zum Gemeinwohl beitragen kann.

Aber zurück zum Anfang. Wenn wir also »das Marktgeschehen« oder »die Ökonomie« kritisieren, müssen wir die dahinter stehenden Akteure, die Individuen kritisieren, die »den Markt« gemäß (legitimer) persönlicher Interessen zu beeinflussen trachten. Außerdem die Politik bzw. die politischen Führer, die dem Marktgeschehen einen Rahmen geben, der die Zerstörung der Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen für einige höchst profitabel macht, statt ein Marktverhalten zu belohnen, das die Smithsche »Wohlfahrt aller« nachhaltig im Blick hat. In demokratischen Staaten schließt sich hier der Kreis, denn wer hat diese Politiker gewählt, die wir für mitverantwortlich halten für das, was wir beklagen? Wir landen bei uns selbst.

Angesichts des gegenwärtigen Zustandes der Marktwirtschaft stellt sich also die Frage, ob wir nicht ein verändertes Führungsverständnis brauchen, welches das Soziale der Marktwirtschaft wieder verstärkt ins Bewusstsein rückt und Führungsverantwortung und Führungserfolg wieder stärker rückbin-

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2020-3-159
Generiert durch Hans Rudi Fischer, am 29.10.2020, 22:47:43.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.