

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 54 (1983)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Von Demut kommt Führerschaft  
**Autor:** Zürn, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811930>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Von Demut kommt Führerschaft



«Es gehört Mut dazu, zu dienen, und Demut, zu führen»: Dr. Peter Zürn, Mitglied des Engadiner Kollegiums.

Die alljährlichen Herbsttagungen des von Prof. Dr. Balthasar Staehelin (Zürich) begründeten Engadiner Kollegiums haben einen Namen erlangt, der weit über die Grenzen unseres Landes hinausreicht. Sie wollen über «das Bild des Menschen – wie es heute ist und wie es werden soll» Rechenschaftsberichte liefern. Die an diesen Tagungen im Lauf der Jahre gehaltenen Vorträge sind gedruckt und liegen in einer stattlichen Reihe von Büchern vor. Im Rahmen des Engadiner Kollegiums 1982, welches dem Thema «Mut und Demut» gewidmet war, sprach Dr. Peter Zürn über «Dienen und Führen». Dank der freundlichen Vermittlung einer Tagungsteilnehmerin, die auch dem Fachblatt «Schweizer Heimwesen» verbunden ist, kann die Redaktion den Vortragstext (der demnächst auch in dem vom Novalis-Verlag herausgegebenen neuen Sammelband erscheint) mit Zustimmung des Verfassers vorlegen. Dr. Peter Zürn, Jahrgang 1933, Leiter der Unternehmensberatung Korn/Perry International GmbH in Frankfurt am Main, ist seit 1979 Mitglied des Engadiner Kollegiums.

## Dienen und Führen

Unter dieser Überschrift hat im Juli 1979 anlässlich einer Geburtstagsfeier für Wilfried Guth, den Vorstands-Sprecher der Deutschen Bank, in Frankfurt am Main Professor Hans L. Merkle, der Vorsitzende der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, einen seinerzeit vielbeachteten Vortrag gehalten, der dann auch als Manuscript veröffentlicht wurde. Wenn ich mich jetzt einleitend auf diesen Vortrag beziehen möchte, so nicht nur, um dem sonst möglichen Vorwurf des Plagiats in meinem Titel zu begegnen, sondern auch, weil ich mich mit den damaligen Ausführungen weitgehend identifizieren kann. Dies gilt insbesondere für die Kern-These von Merkle, dass nämlich: *«Dienen und Führen keine Gegensätze sind, dass vielmehr die Führungseignung aus der Bereitschaft zum Dienen hervorgeht – dass Führen eine besondere Kategorie des Dienens ist.»*

### «Das Geheimnis ist das Geben, nicht das Nehmen»

Er formulierte damit eine ähnliche Ansicht und Einsicht, wie wir sie dem Unternehmer Gottfried Anliker verdanken, der im Rahmen des Engadiner Kollegiums vor einem Jahr sagte: «Wer mit seiner Arbeit dem anderen dient, wird gebraucht» und: «Das Geheimnis ist das Geben, nicht das Nehmen.»

In solchen Äusserungen, öffentlich unwidersprochen vorgestellt aus der Überzeugung und Erfahrung anerkannter Unternehmensführer, die in der täglichen und täglichen wirtschaftenden Praxis stehen, scheint mir hoffnungsvoll schon etwas aufzuleuchten von dem, was immer wieder als Änderung und Umkehr unseres Denkens und Handelns, unseres Bewusstseins, gefordert wird.

Es fällt mir damit auch etwas leichter, Ihnen meine eigene, scheinbar paradoxe These zum Thema vorzustellen, dass nämlich – auch und gerade in der Wirtschaft – Mut dazu gehört, zu dienen und Demut, zu führen – womit auch ich dem Dienstgedanken seinen Rang in richtig verstandener Führung wieder zuweisen möchte.

### Bedeutungen des Wortes «Dienst»

Wenn man dem «Dienst» zunächst einmal in seinen heute noch allgemein üblichen sprachlichen Wendungen nachspürt, so trifft man im Gottes-Dienst, Staats-Dienst und Wehr-Dienst gerade auf jene Bereiche, in denen schon und noch immer eine klar und streng gegliederte Hierarchie mit entsprechenden Führungs- und Weisungs-Befugnissen bestand und besteht: Kirche, staatliche Verwaltung und Armee.

Zwar hat in Deutschland das Beamtentum preussischer Prägung wohl vor allem mit dem Vorbild Friedrich's II. vom König als dem «ersten Diener seines Staates» gelebtes Mass gewonnen, aber von der Sprache her ist schon immer der Minister (lateinisch: minister = Diener, Gehilfe) ein Dienender mindestens ebenso wie ein Weisungen erteilender – dem sprachlichen Ursprung nach verwandt dem «Ministranten» oder Messdiener der Kirche.

Mit der Wiedereinführung einer Pflicht zum allgemeinen Wehrdienst in der Bundesrepublik Deutschland nach 1955 kam es verständlicherweise zu Schwierigkeiten, die noch heute (1) – etwa in der Diskussion um den grossen Zapfenstreich – anhalten und einer Konstruktion wie der «inneren Führung» des Grafen Baudissin bedurften, um den Offizieren der Bundeswehr Halt und neue Orientierung für ihre Funktion als Vorgesetzte für «Staatsbürger in Uniform» zu geben. Dabei war es nicht nur der «Komiss» mit seinen Auswüchsen nach innen und aussen, der der vormals hoch angesehenen Sache ritterlichem Soldatentums geschadet hatte. In erster Linie war es viel mehr der erste und glücklicherweise einzige «Führer» der deutschen Geschichte, Adolf Hitler, der den Begriff und Gedanken der Führung in Staat und Armee aufs gründlichste korrumpt und damit ein Wiederanknüpfen an überkommene Traditionen schlechterdings unmöglich gemacht hatte.

### «Führung» – früher und heute

Wie dagegen in früheren Zeit in einer Armee führung als Vorbild durch Haltung definiert wurde, das verdeutlicht exemplarisch ein Zitat aus der Ansprache des Prinzen Eugen an seine Offiziere vor der Schlacht von Zenta:

«Meine Herren, Sie haben nur dann eine Lebensberechtigung, wenn Sie beständig, auch in der grössten Gefahr, als Beispiel wirken – aber in so leichter und heiterer Weise, dass es Ihnen niemand zum Vorwurf machen kann!» (2)

Man wäre geneigt, dieses Zitat zur Aufhellung so mancher «tierisch ernsten» oder auch nur «verbiesterten» – aber damit eben nicht «menschlichen», sondern aufgesetzten Vorgesetzten-Miene in einige Chef-Zimmer unserer «Dienst-Leistungs-Gesellschaft» zu wünschen – wie überhaupt der Humor als wünschenswerte Eigenschaft für Führungskräfte in den einschlägigen Aufzählungen meist noch zu kurz kommt.

«Dienst-Leistung» also als Begriff der Wirtschaft, wo dieser sogenannte «tertiäre Sektor» im Vergleich zu den anderen Sektoren noch weiter zunimmt. Verständlich, dass Dienstleistungsangebote stehen und fallen mit der Bereitschaft zu dienen und zu leisten – aber ist das noch selbstverständlich in einer Zeit, die das Postulat der «Leistungsverweigerung» geschaffen und mancherorts virulent belebt hat?

Es kann hier nicht der Ort sein, näher auf die Diskussion um den Leistungsgriff einzugehen (3), dessen Problematik lediglich angedeutet sein soll. Es gilt vielmehr, den Bogen zu schlagen vom Diensten zum Führen, das uns in der Sprache begegnet etwa im Zugführer oder Bergführer, im Führerschein oder Führerhaus, in der Geschäftsführung oder den Führungskräften der Wirtschaft.

Dass Automobile, Züge, Schiffe oder Flugzeuge der kennnisreichen Führung und Steuerung durch dafür mittels bestimmter Prüfungen eigens Ausgewiesene bedürfen, erscheint unserer technisch orientierten Zeit selbstverständlich. Weniger selbstverständlich gilt dies allerdings für die oft hochkomplizierten und differenzierten Konstruktionen und Gebilde des Wirtschaftslebens, in denen eine Vielzahl von Menschen und Schicksalen abhängig sind von denjenigen, die die Geschäfte führen – wofür oftmals Eigentum und Erbrecht die einzige Legitimation darstellen (4). Selbst ein hohes Mass an Verantwortungsbewusstsein und -bereitschaft kann hier die persönliche Überforderung nicht immer ausgleichen (5) – wie dies sicher auch früher etwa in den Fällen vorzeitiger Regentschaft auf Fürstenthronen zum Problem werden konnte. Aber selbst wenn es eine Art von «Führerschein für Unternehmen» gäbe, so bliebe doch die Frage nach den Kriterien für Führung, die dafür geprüft werden sollten.

Dabei möchte ich bewusst den Problemkreis der Technik und Methodik der Führung und ihrer Instrumente im mehr sachorientierten Sinne – gelegentlich auch als Leitungsfunktion bezeichnet – vernachlässigen und mich mehr den personalorientierten Aspekten des Führungsverhaltens, der Führungsphilosophie und ihren Grundsätzen zuwenden. Dabei entsteht notwendig die Frage nach der Führer-Persönlichkeit und ihrer Wirkung auf andere – den Mitarbeiter, den Mitmenschen in der gegenseitigen Abhängigkeit bestehender Arbeitsverhältnisse. Dies dürfte auch der permanenten Aufgabenstellung des Engadiner Kollegiums im Sinne der Frage nach dem Bild vom Menschen – wie ist es heute? – wie soll es werden? – am ehesten entsprechen.

### Was gehört zur Führungspersönlichkeit?

Über die Bedeutung der Persönlichkeit für die Führung einer Unternehmung wurde schon viel geschrieben und gesprochen (6), und es kann auch hier nicht darum gehen, den über fünfzig anerkannten Definitionen von Wissenschaftlern verschiedener Fakultäten noch eine weitere hinzuzufügen.

Persönlichkeit soll hier verstanden werden als ein Prozess, eine Entwicklung – nämlich hin zu dem, als der der Mensch angelegt ist. Dies bedeutet in jedem einzelnen Fall ein ganz eigenständiges, unverwechselbares Bild, das einem günstigenfalls am Ende des jeweiligen Individuations-Prozess entgegentritt. Einem Menschen auf diesem Wege des Werdens, des Reif-Werdens, des Er-selbst-Werdens wächst ungesucht Autorität zu, von ihm geht unwillkürlich Wirkung auf andere aus. Das ist es, was man als natürliche Autorität oder auch charismatische Ausstrahlung bezeichnet – und wer wäre nicht schon solchen Menschen begegnet, ganz unabhängig von der jeweiligen hierarchischen oder sozialen Stellung.

Über den Willen zur Selbsterkenntnis hinaus, der nicht von ungefähr schon als die «einige conditio sine qua non jeder rechten Erfüllung einer Führungsaufgabe» angesprochen wurde (spricht doch auch der Volksmund von der Selbsterkenntnis als dem ersten Schritt zur Besserung!) – bedarf es aber auch des Wollens, für andere da zu sein –, seine eigenen Gaben in den Dienst der gemeinsamen Sache

zu stellen (7). Zur Entwicklung der Persönlichkeit gehört es, dass sie den Mitmenschen sucht, um auch ihm bei seiner Selbst-Entfaltung zu helfen. Im Hinblick auf den betrieblichen Alltag von Führungskräften in der Wirtschaft bedeutet dies, den Mitarbeiter als Mit-Menschen zu sehen und ernst zu nehmen und ihm nicht nur als Träger der Rolle oder Funktion, die ihm im Rahmen betrieblicher Organisation (auch) zugeteilt ist, zu begegnen. Das bedeutet weiter, dass Vorgesetzte Verantwortung tragen für die Entfaltung und Entwicklung der Mitarbeiter im Betrieb, die ihnen anvertraut sind. Der Entwicklung des anderen nicht im Wege stehen, ihn wachsen zu lassen, auch auf die vordergründige Gefahr hin, dass er einem unbequem werde, dass er einen gar überrunden könne –, das ist die Forderung, die sich an den souveränen Vorgesetzten von heute stellt.

#### Vom Chef wird Uneigennützigkeit verlangt

Der Führende aller Verantwortungsebenen wird auf die Dauer nur in dem Masse erfolgreich sein, als er seine Mitarbeiter zu deren persönlichem Erfolg führt, was zuvörderst ein gehörige Portion Uneigennützigkeit verlangt. Es wird jedoch in der Regel rasch einsichtig, dass der Erfolg der Mitarbeiter, der Gruppe, auch zum Erfolg des Chefs wird, den dieser initiiert, zugelassen und gefördert hat. «Führen heisst fördern und fordern», so lautet eine einprägsame Kurzformel, und in der Tat ist es die Kunst der Führung, darin den richtigen Ausgleich, das richtige Mass und die Mitte zu finden, die sich von Mittelmässigkeit ebenso fern hält wie von Extremen – «Ebenmass statt Übermass», um noch einmal Merkle zu zitieren. Interessant übrigens, dass damit die ursprüngliche Bedeutung von Autorität wieder zur Geltung kommt –, dem Substantiv des Verbes augere (auctoritas), das mehren, fördern heisst!

Auf diesem Weg der Selbst-Werdung als Persönlichkeit, die dem anderen bewusst Raum lässt zu seiner je auch eigenen Entwicklung, lernen wir – mit Erich Schick zu sprechen – immer mehr:

«fragen	– und doch nicht die Persönlichkeit des anderen antasten,
Zurückweisung	
erfahren	– und doch nicht bitter werden,
Zeit haben	– und doch kein Schwätzer sein,
verstehen	– und doch nicht die Wahrheit verleugnen,
mitleiden	– und doch nicht schwach werden,
anordnen	– und doch nicht vergewaltigen
einen Menschen an die	
Hand nehmen	– und ihn doch nicht an die eigene Person fesseln,
einen Menschen	
fahren lassen	– und ihn doch nicht aufgeben,
in uns selbst unveränderlich sein	– und doch nach allen Seiten hin unsere Seele offen halten.»

#### Bereitschaft zur Einsicht und Nachsicht

Verständlich, dass dieser Weg zwischen Individuation und Sozialisation nicht immer ganz leicht zu gehen ist: setzt er

**VSA-Region St. Gallen  
Ostschweizerische Heimerzieherschule  
Rorschach**

## Einladung zur dritten Arbeitstagung

für Leute in Heimen mit erzieherischer Zielsetzung (Leiter, Erzieher, Lehrer, Therapeuten, Hauswirtschafts- und Verwaltungspersonal, Mitglieder von Heimkommissionen)

<b>Thema:</b>	Problemlösungsverhalten
<b>Referentin:</b>	Frau Dr. Margrit Erni, Luzern
<b>Termin:</b>	Montag, 10. September 1983, 15.00 Uhr, bis
	Dienstag, 20. September 1983, 16.00 Uhr
<b>Ort:</b>	Hotel Alpenrose, Schwendi, Unterwasser

#### Leitgedanke

Ob Aufgaben allein oder gemeinsam zu bewältigen sind – Probleme stehen immer an. Ob bewusst oder nicht – wir haben längst unsere Art, mit Problemen umzugehen, haben ein für uns typisches Problemlösungsverhalten erworben. Ob wir damit mehr oder weniger gut fahren – überdenken, dazulernen und üben lohnt sich immer. Ziel: Mehr Durchblick, mehr Geschick, mehr Gelassenheit und schliesslich auch besseres Gelingen in unserem Wirken.

**Arbeitsweise:** Die Tagung ist auf aktives Tun aller Beteiligten angelegt und will verschiedene Seiten (Saiten?) im Menschen ansprechen.

**Kursleitung:** Hans Kunz, Leiter der Ostschweizerischen Heimerzieherschule Rorschach

**Programm:** Am ersten Tag wird in Gruppen an einer anschaulich eingeführten Problemsituation gearbeitet. Der zweite Tag beginnt mit einem Referat, in dem der Stoff vom Vortag ausgewertet wird. Dann folgen Übungen in der Gruppe anhand von selbsterlebtem Material und die Zusammenfassung im Plenum.

**Kosten:** Fr. 120.– Hotel: Einheitspreis Fr. 88.–; Unkostenbeitrag Fr. 32.– Teilnehmer ohne Unterkunft: Fr. 32.– plus Fr. 18.– pro Menu.

**Anmeldung:** bis 3. September 1983 an die Ostschweizerische Heimerzieherschule, Müller-Friedbergstrasse 34, 9400 Rorschach

doch ein hohes Mass voraus an Bereitschaft zur Einsicht ebenso wie zur Nachsicht – zur Einkehr ebenso wie zur Umkehr –, zum Aushalten der Kontingenz (8) (des Heidegerschen «Geworfenseins») ebenso wie zum Durchhalten der Konsequenz im Umgang mit sich selbst und anderen.

Dies ist manchmal ein schwieriger und langwieriger Prozess, denn Wachstum braucht Zeit. Aber Wachsenlassen und Führen sind auch – wie Th. Litt so einprägsam formulierte – die Kriterien für Erziehung schlechthin. Und Erziehung hört nicht etwa dort auf, wo vom Gesetz dem bislang Jugendlichen die Volljährigkeit attestiert wird, sei es mit 18 oder 21 Jahren (ganz zu schweigen von den sogenannten «Auszubildenden!»). Auch der Erwachsene braucht Erziehung, denn auch er befindet sich – richtig verstanden – in einer ständigen, wenn auch nicht immer stetigen Entwicklung, die der Impulse von innen und aussen, von oben und unten bedarf.

Menschsein als Auftrag – wie Arthur Jores sagt – bedeutet immer auch und erst Mensch werden, und dazu bedarf es der Führung ebenso wie der Fügung. In der Arbeitswelt ist Erziehung ein wichtiger, ja vielleicht *der ausschlaggebende* Bestandteil einer Führungsaufgabe. Um den Soziologen Professor Fürstenberg zu zitieren: «Der Vorgesetzte der Zukunft ist weder Herrscher, noch Verwalter, er ist in erster Linie Sozialpädagoge.»

Den guten Erzieher aber macht es aus, dass ihm der andere kein «Nicht-Ich» ist, sondern ein «Ich-Noch-Einmal», dass er bereit und in der Lage ist, sich in den anderen mit seinen jeweiligen Nöten, Fragen und Problemen hineinzusetzen, ja: dass er sich ihm öffnet und ihn auch in sich zulässt, was erst den wirklich fruchtbaren, existentiellen Dialog ermöglicht. Dazu gehört auch, sich seiner Fehlsamkeit bewusst zu bleiben – Fehler zuzugeben und sie auch dem anderen zuzugestehen, denn erst durch das Recht auf Fehler wird Kennen zum Können. Oder, wie unser bereits zitiert Freund Anliker hierzu im letzten Jahr einprägsam formulierte: «Wenn wir keine Fehler machen, machen wir sicher etwas falsch.» Und es gehört schliesslich noch dazu, auch einmal warten zu können, Geduld zu haben –, trotz aller Zeitnot, trotz aller Sachzwänge, trotz allen Eingespanntseins in jene Vielzahl von Beziehungen, Bezügen und Bezogenheiten, die jeden betrieblichen Alltag in Führungsfunktion charakterisieren.

### «Geduld ist Kraft in höchster Potenz»

«Geduld ist Kraft in höchster Potenz», sagt Getrude le Fort und hebt sie damit deutlich ab von der Schwäche der Trägheit oder Gleichgültigkeit. Geduld aber entsteht aus Einsicht in das Wesen von Dingen und Menschen und geht einher mit der stets wachen und offenen Bereitschaft, das der Zeit und den Umständen Gemäss zu tun – oder zu lassen. Natürlich kommt – wie einmal gesagt wurde – ohne Schubs nichts ins Rollen, aber es ist wichtig zu wissen, wer oder was, wann oder wo einen Schubs braucht oder besser in Ruhe gelassen wird, um nicht unnötig Kräfte zu verschleissen oder gar überrollt zu werden! Noch besser, als zu schubsen mag es deshalb oft sein, im täglichen, täglichen Umgang miteinander einfach voranzugehen, auch im unwegsamen Gelände oder zunächst oft undurchsichtig scheinenden Gestrüpp unterschiedlicher Meinungen und

Interessen. Dem mutigen, besonnenen Führer, der den Weg bahnt, schliesst sich gerne die Gruppe der Zaudernden oder noch wenig Erfahrenen an – sein Vorbild bewirkt mehr als Vorschrift und Weisung.

### Woher nimmt der Führende seinen Kompass?

Woher aber nimmt der Führende selbst den Kompass zur Orientierung für sich und die anderen? Unabhängig von den kurzfristigen und überschaubaren Zielen der jeweiligen Leistungsgemeinschaft oder des einzelnen Unternehmens stellt sich damit die Frage der Grundwerte, auf die menschliches Leben angelegt und angewiesen ist. Führung, die ihren Namen verdient, sollte an solchen letzten Werten ihre Ausrichtung finden (9). Sie beinhaltet damit immer Elemente geistiger Führung, sie bezieht immer auch Stellung in sozialethischer Hinsicht.

Es liegt daher nahe, die Antwort auf die Frage nach den Grundwerten in der Soziallehre von Kirche, Staat (Grundrechte) oder Philosophie zu suchen, wo sich tatsächlich der Dienstgedanke als eine gemeinsame Grundkonzeption finden lässt. Ob der einzelne sich dabei mehr vom Glauben an die richtig verstandene Christus-Nachfolge leiten lässt oder vom Respekt für das, was Erich Fromm einmal «die kostbarste Errungenschaft des Abendlandes» genannt hat, nämlich die Achtung vor der Einmaligkeit und Würde des Menschen (wie sie beispielsweise im ersten Artikel des Grundgesetzes als unantastbar geschützt wird), mag dahingestellt bleiben.

Mit Recht wurde schon sehr früh darauf hingewiesen (10), dass jegliche Tendenz zur Humanisierung – von der heute im Zusammenhang mit der Arbeitswelt so verdächtig viel die Rede ist – auf die Grundhaltung des Dienens angewiesen ist. In der Tat geht es in allen Leistungsgemeinschaften, in allen Betrieben und Unternehmen letztlich um einen Dienst am Menschen, für den Menschen – denn wem sonst sollte alles Wirtschaften letztlich zugute kommen, wenn nicht dem Menschen – sei er Mitarbeiter, Aktionär, Inhaber oder auch nur Mitglied der Gesellschaft, in der diese Dienste geleistet und angeboten werden.

*Ohne auf die Fragwürdigkeit so mancher «Dienstleistungsangebote» eingehen zu wollen, möchte ich mit Waldemar Besson (11) festhalten, dass die Absicht zu dienen an die Stelle der Absicht zu herrschen treten muss, um «Führung in der Gesellschaft von morgen» zu legitimieren (12).*

So steht es allerdings auch schon fast wörtlich in dem alten chinesischen Weisheitsbuch des I Ging: «Nur durch Dienen kommt man zum Herrschen, denn nur so erlangt man die freudige Zustimmung, die zur Nachfolge nötig ist» und: «Wahres Herrschen muss Dienen sein.» Und nachdem wir nun schon beim alt-chinesischen Kultur-Kreis angelangt sind, möchte ich Ihnen auch nicht vorenthalten, was ich in einer neuen Ausgabe des Tao Te King von Laotse zum 67. Kapitel gefunden habe (13).

«Ich habe drei Schätze, die ich hüte und bewahre. Der erste ist Mitleid; der zweite Mässigkeit; Der dritte, anderen nicht voraus sein wollen. Von Mitleid kommt Mut; von Mässigkeit kommt Grosszügigkeit; Von Demut kommt Führerschaft.

Heutzutage meiden die Menschen Mitleid, versuchen jedoch, mutig zu sein;  
 Sie verzichten auf Mässigkeit, versuchen jedoch grosszügig zu sein;  
 Sie vertrauen nicht auf Demut, versuchen jedoch, immer der Erste zu sein.  
 Das ist sicherer Tod.  
 Mitleid bringt Sieg im Kämpfen und Stärke im Verteidigen.  
 Es ist das, womit der Himmel bewahrt und bewacht.»

Und im 68. Kapitel lesen wir noch:

«Ein guter Soldat ist nicht gewalttätig.  
 Ein guter Kämpfer ist nicht zornig.  
 Ein guter Gewinner ist nicht rachsüchtig.  
 Ein guter Dienstherr ist bescheiden.  
 Dies ist bekannt als Geschick im Umgang mit Menschen...»

Dem ist eigentlich nichts hinzuzufügen: unser ganzes Thema wäre allein mit diesen Zitaten kompakt und umfassend behandelt – und es kommt denn wohl auch nicht von ungefähr, dass kein Werk der Weltliteratur, mit Ausnahme der Bibel, häufiger übersetzt wurde als das Tao Te King mit seinen 81 Kapiteln.

### «Was die Menschen heutzutage meiden»

Es mag vermassen erscheinen, die Führungsproblematik in der industriellen Gesellschaft an der Schwelle zum dritten Jahrtausend in Verbindung zu bringen mit dem, was der legendäre Laotse vor zweieinhalb Jahrtausenden formulierte. Aber zum einen ermutigt bereits seine eigene Aussage über das, «was die Menschen heutzutage meiden» zum Vergleich, denn diese Aktualität erscheint ganz und gar ungebrochen und erinnert an manche Aussprüche etwa des Sokrates, die auch heute immer wieder gern in ihrer aktuellen Gegenwärtigkeit zitiert werden. Zum anderen aber findet sich der Kern seiner Aussage zur Demut als Grundlage echter Führerschaft in der modernen Management-Literatur wieder, wo man dies gar nicht erwarten würde. So warnt etwa der amerikanische Manager und Bestseller-Autor Robert Townsend (14) davor, Absolventen der berühmten Harvard-Business-School einzustellen, denn: ... «Dieser Elite fehlen meines Erachtens einige ganz notwenige Bedingungen für den Erfolg: Die Demut, die Achtung vor den Mitarbeitern in der vordersten Linie, ein wirkliches Verständnis für den Charakter des Unternehmens und jene Mitarbeiter, die sich daran freuen, wenn sie es zum Blühen bringen, der Nachweis von Fairness und Ehrbarkeit auch unter Druck.»

Zur Ehrenrettung von Harvard muss ich nun allerdings einen Artikel aus der «Harvard Business Review» vom Herbst 1979 zitieren, in dem Richard T. Pascale unter dem Titel «Zen und die Kunst des Management» seine Landsleute dazu auffordert, über den Zaun zu blicken und von den Japanern zu lernen, dass nicht nur der Gewinn für das Überleben eines Unternehmens entscheidend ist, sondern in gleicher Weise die Qualität der menschlichen Beziehungen und Bedingungen, wie sie darin gelebt werden.

Schliesslich weiss ich auch von einem mir persönlich bekannten Inder aus Bombay, Dr. Jagdish Parikh, dass er seinen Ph. D. in Management an der Harvard-Schule (wo er heute als Gast-Professor lehrt) mit einer Arbeit erworben

hat, die sich die Verbindung von vedischer Weisheit mit modernem Management-Wissen zum Ziel gesetzt hat. Abgesehen davon, dass er in eigens dafür entwickelten Programmen «Managing the Self» zur Stress-Bewältigung an Stelle der pharmazeutisch oder alkoholisch orientierten Selbst-Medikation eine Art von «Instant-Meditation» oder Yoga empfiehlt, interessierten mich die von ihm herausgestellten drei Grundwerte zur Orientierung:

Integrity	– Integrität
Humility	– Demut
Sincerity	– Aufrichtigkeit

Auch dem ist kaum etwas hinzuzufügen, und ich möchte damit auch zum Schluss kommen. Es konnte nicht meine Aufgabe sein, den vielerorts gebräuchlichen Codices über Führungseigenschaften und Tugenden noch einen weiteren hinzuzufügen. Was ich dagegen versucht habe, war, die Verbindung aufzuzeigen, wie sie sich aus meinem Thema zu dem der diesjährigen Tagung fast wie von selbst ergibt:

dass nämlich Mut dazu gehört, dienen (und nicht herrschen) zu wollen und Demut, führen zu können: Wahres Führen muss Dienen sein.

Und weil – wie Rabindranath Tagore sagt – in Tatsachen eingekleidet die Wahrheit sich eingeengt fühlt – im Gewande der Dichtung dagegen sie sich leicht und frei bewegt, möchte ich schliessen mit einem Gedicht nach dem englischen «An old Soldier's Prayer» von Douglas A. MacArthur, das auch an Stelle eines «Anforderungsprofils» für den Manager oder Wirtschaftsführer meiner Vorstellung stehen könnte:

### Ein Wunsch

Ich wünsche mir, einen Sohn  
 grossziehen zu dürfen, der stark genug  
 ist zu wissen, wann er schwach ist  
 und tapfer genug, zu erkennen,  
 wann er Angst hat; einen der aufrecht und  
 unbeugsam bleibt in echter Niederlage –  
 der demütig und nachsichtig ist im Siege.

Ich wünsche mir, dass ich einen Sohn  
 grossziehen darf, dessen Wunschträume  
 nicht den Platz von Taten einnehmen –  
 und, dass er erkennt, dass sich selbst  
 erkennen die Grundlage allen Wissens ist.

Ich wünsche mir einen Sohn,  
 dessen Herz rein ist, dessen Ziele hoch-  
 gesteckt sind, einen Sohn der sich selber  
 beherrscht, bevor er andere zu leiten  
 versucht, einen, der in die Zukunft blickt  
 und dabei nie die Vergangenheit vergisst.

Und wenn er all diese Dinge in sich  
 vereinigt, wünsche ich noch, dass er  
 Sinn für Humor hat, so dass er stets  
 ernsthaft ist, sich selbst jedoch nie zu ernst  
 nimmt; dass er mit Demut gesegnet wird,  
 so dass er die Schlichtheit wahrer Grösse,  
 – die Aufgeschlossenheit wahrer Weisheit  
 – und die Sanftmut wahrer Stärke erkennt.

## Anmerkungen:

- 1 Vergl. dazu auch die symptomatische Überschrift in der «Zeit» Nr. 19 vom 1. Mai 1981 zu einem Gespräch von Ben Witter mit dem Vier-Sterne General a. D. Johannes Steinhoff, der seit 1974 pensioniert – und heute 69jährig – noch Aufsichtsratsvorsitzender bei der Firma Dornier in Friedrichshafen ist: «Ich bin besorgt um den Geist des Dienens!»
- 2 Oder mit den Worten aus unserer Zeit von Dag Hammarskjöld, dem viel zu früh verstorbenen seinerzeitigen Generalsekretär des Weltsicherheitsrates der Vereinten Nationen: «Die Stellung gibt dir nie das Recht zu befehlen, nur die Schuldigkeit, so zu leben, dass andere deinen Befehl annehmen können, ohne erniedrigt zu werden.»
- 3 Vergl. hierzu: Beiträge zur Gesellschaftspolitik Nr. 14/1975, Ortlieb-Maier: Demokratisierung – Leistungsprinzip, Orientierungen für eine humane Gesellschaft? Oder, was wir bei Julius Schmidhauser lesen: «Die Griechen kannten vielleicht leidenschaftlicher als jedes andere Volk den ursprünglichen Sinn der Welt: zu sein. Die Liebe zum Sein und die Liebe zur Welt aber sind eins ...» Das Ethos der Leistung verdeckt für einen Augenblick, dass es nichts anderes als ein Mass des höchstmöglichen Nutzens ist, das Mass der vollkommenen Ausnützung der schaffenden Kraft. Es ist das Mass, das wir heute zugleich an den Menschen und die Maschine legen. Das sagt dem viel, der sich noch etwas sagen lässt. Das Mass der Leistung im heutigen Sinne ist das äusserste Gegenmass zum Mass des Seins. In ihm haben wir die grösste Ferne zum griechischen Mass erreicht. Es gehört zur Primitivität der heutigen Zeit, nach der Leistung zu fragen, gleichgültig, wer immer sie vollbringt. Auch die höchste Leistung bezeugt noch keine menschliche Grösse.»
- 4 Allerdings spricht Art. 14 GG die sogenannte «Sozialbindung» des Eigentums aus, wenn es heisst: «Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.»
- 5 Dabei geht Plessner so weit, zu sagen: «... Wer heute noch glaubt, sich den Luxus leisten zu können, mit einstmalen erfolgreichen, inzwischen aber von der gesellschaftlichen Entwicklung und von wissenschaftlichen Erkenntnissen überholten Methoden ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist nicht mehr qualifiziert», und weiter: «Werden Unternehmensleiter, die nur ich-bezogen handeln, nicht abgelöst, so ist der Untergang der freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung nicht mehr aufzuhalten.» Zitiert aus: Ernst H. Plessner: «Leben zwischen Wille und Wirklichkeit – Unternehmer im Spannungsfeld von Gewinn und Ethik.» Düsseldorf 1977.
- 6 Vergl. zum Beispiel den Beitrag von H. Biäsch: «Die Bedeutung der Persönlichkeit für die Führung einer Unternehmung» in der Festschrift zum 25jährigen Bestehen der Schweizerischen Kurse für Unternehmensführung: «Führung», Zürich 1979, sowie Heft 3/80 des Instituts Mensch und Arbeitswelt, Stuttgart: «Führung – Führungspersönlichkeit – Persönlichkeitsbildung», von Dr. Dr. Rudolf Affemann.
- 7 Es sei hier an den Begriff der «Selbsttranszendenz» bei Victor Frankl erinnert, der für die Selbstverwirklichung des Menschen das Aufgehen im Dienst einer Sache oder in der Liebe zu einem anderen Menschen verlangt.
- 8 Zum Begriff der Kontingenz im Wirtschaftsleben wie überhaupt zu den angesprochenen Problemen vgl. Ludwig Fusshoeller: «Abgestufte Kollegialität über die Verwirklichung partnerschaftlicher Beziehungen im Betrieb», Manuskript nach einem Vortrag vom 21. Oktober 1971 in München vor dem Arbeitskreis für Führungskräfte in der Wirtschaft.
- 9 Das heisst, wir brauchen wieder zweckenthobene Maßstäbe von allgemeinverbindlichem Rang. «Die tiefe Denkgewöhnung, die das Nützliche überschätzt, begreift das Wirkliche nicht mehr», sagt Philipp Dessauer (in: Erwartung der Ewigkeit, Frankfurt, 1967); und bei Leo Tolstoi lesen wir: «Wir meinen, wirkliche Arbeit müsse etwas Äusserliches sein: ein Erzeugen und Vermehren von Vermögen, Haus, Vieh, Frucht – indes ist aber jede andere Arbeit außer der an der eigenen Seele, durch die die Gewohnheit des Guten vermehrt wird, nichtig.»
- 10 Dr. Karl Heinz Neumann: «Die Persönlichkeit des Chefs als Faktor optimalen Führens», in: «Optimal führen – Konzeption und Methodik neuen Führens in der modernen Leistungsgesellschaft», Heidelberg 1969.
- 11 Waldemar Besson: «Führung und Herrschaft in der Gesellschaft von Morgen», in Reinhard Schmidt: «An der Schwelle des dritten Jahrtausends.» «Unternehmensführung ist nicht Herrschaft, sondern Dienst für das Ganze» – so lesen wir es bei Professor Dr. Walter Thoms in seinem überaus beachtenswerten Beitrag über die Überwindung des marxistisch-kapitalistischen Dualismus in der Abhandlung der Humboldt-Gesellschaft für Wissenschaft, Kunst und Bildung, Bd. 5, Mannheim 1978: «Führung und Gestaltung in Politik, Wirtschaft und Kultur.»
- 12 Lesenswert auch, was schon Goethe Lothario zu Wilhelm Meister (Lehrjahre VIII, 10) sagen lässt: «... Unglaublich ist es, was ein gebildeter Mensch für sich und andere tun kann, wenn er, ohne herrschen zu wollen, das Gemüt hat, Vormund von vielen zu sein, sie leitet, dasjenige zur rechten Zeit zu tun, was sie doch alle gern tun möchten, und sie zu ihren Werken führt.»
- 13 Laozi: Tao Te King, Irisiana-Verlag, Haldenwang 1980, eine neue Bearbeitung von Gia-Fu Teng und Jane English, deutsch von Sylvia Luetjohann. Vgl. auch den klassischen Kommentar von Victor von Strauss bei Manesse zum 68. Kapitel: «Die wahre Kraft oder Fähigkeit, Menschen zu verwenden, besteht darin, dass man selbst ihnen untertan ist, ihnen dient; dann kann man sie leiten, wie man will.» Oder, wie es in der Bibel heisst: «Wer da will gross sein unter euch, der sei euer Diener; und wer da will der Erste von euch sein, der sei aller Knecht.»
- 14 In seinen Tips aus der Trickkiste: «Hoch lebe die Organisation», München/Zürich 1970.

### Wer «Tag und Nacht» auf den Beinen ist...

... weiss, was es heisst, müde und schwere Beine zu haben. Übermässige einseitige Beanspruchung wie Stehen, Sitzen oder Gehen führt oft zu Blutstauungen, das heisst zu Krampfadern; diese können auch unsichtbar, innerhalb des Muskelgewebes, entstehen. Ziehende Schmerzen, Krämpfe oder geschwollene Beine sind die Folge. Hier sind TOP-FIT-Stützstrumpfhosen und -Wadenstrümpfe eine echte Hilfe, denn sie unterstützen die Tätigkeit der Venen, indem sie eine Kompression auf die Beine ausüben, die von unten nach oben stufenlos abnimmt. Dadurch werden müde und schwere Beine entlastet.

Die modisch-eleganten TOP-FIT-Stützartikel sind angenehm zu tragen, geben Sicherheit und Halt und dienen auch zur Vorbeugung gegen Beinbeschwerden.

**TOP-FIT**



Verlangen Sie die Adressenliste der TOP-FIT-Verkaufsstellen.

IVF

Internationale Verbandstoff-Fabrik Schaffhausen  
8212 Neuhausen am Rheinfall, Tel. 053/20251