

# LEADING POWER NEWSLETTER

*inspiring leaders to wise  
action*

Ausgabe 1\_2019

## AKTUELLE VERANSTALTUNGEN

### Wise Leadership Dialog

Zürich, 13. Juni 2019

7:30 – 9:15 Uhr

Il Caffè, Lagerstrasse 22, 8004  
Zürich

Nähere Informationen und  
Anmeldung unter:  
[www.wiseleadership.org](http://www.wiseleadership.org)

## EDITORIAL

Der Leading Power® Newsletter soll ein Begleiter auf Ihrem Weg zur wirkungsvollen Führungs- oder Fachkraft sein. Sie erhalten darin Impulse, Erkenntnisse aus der Arbeit mit Leadern, praktische Empfehlungen, Literaturhinweise, sowie Informationen zu aktuellen Veranstaltungen.

## THEMA DES MONATS

### Weise Führung – gefragt denn je?

Weise Führung in Spannungsfeldern heutiger Unternehmen

## VERZEICHNIS

Seite 2      Weise Führung – gefragt denn je?

## WEISE FÜHRUNG – GEFRAGTER DENN JE?

« Die Erfahrung hat keinen ethischen Wert. Sie ist nur ein Name, den die Menschen ihren Irrtümern verleihen.»

Oscar Wilde

In unserer Wirtschaft gab es immer wieder Skandale, heute werden diese allerdings rasch öffentlich. Transparenz ist gefragt, vieles kommt ans Licht. So auch geschehen beim immer noch aktuellen Postskandal.

Was konkret im Unternehmen vorgefallen ist, konnte bereits ausgiebig in den Medien gelesen werden, zuerst als Spekulationen, dann immer mehr mit Fakten. Post Manager hatten ihre Zahlen so «bearbeitet», dass der vom Bund erwartete Gewinnbeitrag erreicht werden konnte.

Könnte das ein typisches Beispiel sein für die Spannungsfelder, in denen sich heutige Unternehmen, auch staatlich unterstützte und deren Top-Manager bewegen? In diesem Fall dasjenige zwischen ökonomischem Zwang (hohe Ergebniserwartungen) und ethischem und wertebasiertem Verhalten?

Das ist zu vermuten. Der Bund forderte immer höhere Gewinnbeiträge, die Manager wollten den Erwartungen entsprechen und haben diese mit «Tricks» erfüllt und wurden dafür belohnt. Ein bekanntes Phänomen.

Was würde es brauchen, dass die Führung eines Unternehmens einen solchen Fall anders angehen oder ihn sogar verhindern kann?

Ein paar Überlegungen dazu:

- Die oberste Führung müsste zuerst überhaupt erkennen, dass es ein latentes Problem im System gibt, in diesem Fall ein Risiko im Umgang mit den Erwartungen des Shareholders. Rationale Aspekte würden nicht ausreichen um dies zu erkennen, vielmehr wäre ein gutes «Bauchgefühl», Intuition gefragt. Dafür bräuchte es eine Kultur, welche nicht nur Fakten schätzt, sondern auch Empfindungen und Zeichen, welche nicht-rational daher kommen.
- Es müsste in der Unternehmung ein offener Dialog stattfinden zu den ausgemachten Spannungsfeldern wie dem hier skizzierten (Werte, ethisches Verhalten vs. ökonomischer Druck). Es müsste auch der Mut entstehen, sich offen zu den vielleicht zu hohen Erwartungen zu äussern (genau dies hat in der Aufarbeitung danach der VR Präsident gemacht – sehr spät).
- Qualitäten, welche in der Führung für einen solchen Fall von Tragweite nützlich wären: Einsicht, Umsicht, Weitsicht und Nachsicht.
- Einsicht würde bedingen genau hinzuschauen und zu verstehen wie das System funktioniert einschliesslich der Incentives für Manager, um Risiken besser abschätzen zu können.
- Umsicht würde ermöglichen, dass alle aus dem inneren Feld und äusseren Umfeld des Unternehmens – hier des Postautobetriebes – mit berücksichtigt werden, wenn es um die Schaffung und Entwicklung einer sinnvollen, nachhaltig erfolgreichen Kultur geht, welche bewusst mit den wichtigsten Spannungsfeldern umgeht.
- Weitsicht würde bedeuten, dass auf höchster Ebene der Zusammenhang zwischen eher kurzfristigen Erfolgen und längerfristigen Aspekten (Folgen) transparent gemacht und diskutiert werden.
- Nachsicht wäre durchaus angebracht, um einerseits den Fall intern und extern sauber (das scheint auch zu geschehen) und in der Tiefe nachzubearbeiten, damit auf verschiedenen auch systemischen Ebenen für die Zukunft gelernt werden kann. Andererseits müsste dadurch das Fehlverhalten einzelner Manager auch hinterfragt werden, vor allem wenn dann sogenannte «Bauernopfer» gesucht werden.

Die genannten Qualitäten in der «Weisen» Führung können für viele andere Spannungsfelder angewendet werden. So etwa, wenn es um die Frage geht, was in einem Unternehmen unbedingt verändert und was bewahrt werden soll, oder wie viel Struktur (und Hierarchie) geschaffen oder erhalten werden soll, gegenüber der Autonomie von Mitarbeitenden oder ganzen Bereichen (Agilität).

Das **Center of Wise Leadership** hat sich zur Aufgabe gemacht, Wise Leadership in Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern einschliesslich der vier genannten Qualitäten von Einsicht, Umsicht, Weitsicht und Nachsicht.

Weitere Informationen: <https://wiseleadership.org/weise-fuehrung-gefragter-denn-je/>

---

*„Es ist besser hohe Grundsätze zu haben, die man befolgt, als höhere, die man ausser acht lässt.“*

Albert Schweitzer

---

