

# Führung mit Weitsicht

*Warum große Führungspersönlichkeiten über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinausblicken müssen*

*Von Daniel Goleman*

---

Menschliche Eingriffe in natürliche Ressourcen und Ökosysteme hinterlassen immer tiefere Spuren und gefährden damit auf Dauer die Grundlagen unseres Lebens. Der international renommierte Psychologe und Bestsellerautor Daniel Goleman skizziert in seinem Essay die Bedeutung eines systemischen Fokus auf die großen Zusammenhänge, den künftig auch und vor allem erfolgreiche Unternehmensführer brauchen werden.

Ich erinnere mich noch genau an den Moment, als ich Paul Polman in meine private Hall of Fame der von mir bewunderten Führungspersönlichkeiten aufnahm: Wir nahmen beim Weltwirtschaftsforum in Davos gemeinsam an einer Podiumsdiskussion teil. Paul, CEO von Unilever, erläuterte die Nachhaltigkeitsstrategie seines Unternehmens. Was mich faszinierte, waren jedoch nicht die Ziele für eine bessere CO<sub>2</sub>-Bilanz – denn so löblich diese auch sein mögen, sind sie doch normale Bestandteile der Nachhaltigkeitsansätze vieler Firmen.

Aber dann erklärte Paul die Absicht seines Unternehmens, viele Rohstoffe künftig von einem Netzwerk aus zunächst 500 000 Kleinbauern der Dritten Welt zu beziehen, das immer weiter ausgebaut werden sollte. Inzwischen sind bereits mehr als zwei Millionen Landwirte dort eingebunden. Und das begeisterte mich. Ungefähr 85 Prozent der Bauern weltweit werden als Kleinbauern eingestuft. Laut der Weltbank ist die Förderung der kleinbäuerlichen Landwirtschaft die wichtigste und effektivste Maßnahme zur Stimulation der wirtschaftlichen Entwicklung in ländlichen Gegenden. In Schwellenländern leben drei von vier Personen der untersten Einkommensklassen – direkt oder indirekt – von der Landwirtschaft.

Eine derartige Einbindung in die Lieferkette von Unilever würde mehr Geld in die landwirtschaftlichen Gemeinschaften vor Ort bringen und gleichzeitig der Gesundheit und Bildung ihrer Kinder zugutekommen. Der Unilever-CEO war mit seinem Denkansatz weit über die üblichen Grenzen des direkten Nutzens für die eigene Organisation hinausgegangen. Polmans strategische Vision zeigt beispielhaft, was ich den Fokus nach außen nenne – eine der drei Fokus-Arten, über die eine Führungspersönlichkeit heute verfügen muss: den Fokus nach außen, den nach innen, und auf andere.

### *Der Einfluss emotionaler Intelligenz*

Der Fokus nach innen und der Fokus auf andere hängen mit emotionaler Intelligenz zusammen. Die ersten beiden der vier Aspekte von emotionaler Intelligenz – Selbstkenntnis und Selbstmanagement – stehen für einen gesunden Fokus nach innen. Bei herausragenden Führungspersönlichkeiten äußert sich die Selbstkenntnis in positiven Eigenschaften wie einem realistischen Selbstbewusstsein und dem Wissen um die eigenen Stärken und Grenzen. Selbstmanagement zeigt sich in Form von emotionaler Selbstbeherrschung (also beispielsweise der Fähigkeit, unter großem Stress ruhig und konzentriert zu bleiben oder sich schnell wieder davon zu erholen), von Anpassungsfähigkeit und Durchhaltevermögen bei der Verfolgung von Zielen.

Zudem hilft eine ausgeprägte Selbstkenntnis Führungskräften, die feinen inneren Signale zu erkennen, über die uns das Gehirn mitteilt, wie unsere Lebenserfahrung eine Entscheidung bewertet, die wir gerade erwägen. Auf diesem Mechanismus scheint auch die Intuition zu basieren, die uns im allerersten Augenblick spüren lässt, wohin uns unsere Leitwerte lenken. Integrität und eine ethische Haltung hängen ebenfalls von diesen „inneren Anstößen“ ab. Erst nach dieser gefühlsmäßigen Einschätzung können wir unsere Werte in Worte fassen.

Ein ausgeprägter Fokus auf andere zeigt sich gemäß dem Modell für emotionale Intelligenz bei Führungspersönlichkeiten in Form eines hohen Maßes an Einfühlungsvermögens. Die Fähigkeit, nachzuempfinden, wie andere die Welt wahrnehmen, und sich in deren Gefühlswelt hineinzuversetzen, ermöglicht es ihnen, Dinge so darzustellen, dass sie von anderen verstanden werden. Wer sich als Führungsverantwortlicher so in andere hineinfinden kann, verfügt über Beziehungskompetenzen wie die Fähigkeit zu Teamwork und Zusammenarbeit, er kann überzeugen, Einfluss nehmen, Konflikte bewältigen und ist seinen Mitarbeitern ein guter Mentor.

Diese sozialen Kompetenzen oder „People Skills“ spielen für die Effektivität als Führungsperson eine deutlich wichtigere Rolle als rein kognitive Fähigkeiten, wie zum Beispiel eine Affinität für Zahlen. Claudio Fernández Aráoz, Senior-Berater bei Egon Zehnder, analysierte Fälle, wo auf oberster Führungsebene – auf den ersten Blick – herausragende Kandidaten eingestellt und recht schnell wieder ausgetauscht wurden. Seine Schlussfolgerung: Die Gründe für die Einstellung waren wirtschaftlicher Sachverstand und Intelligenz, der Grund für die Demission ein Mangel an emotionaler Intelligenz.

## Stärken der dritten Art

Meiner Meinung nach benötigt eine Führungskraft neben dem Fokus nach innen und dem Fokus auf andere aber noch einen dritten Blickwinkel: den Fokus nach außen. Der Fokus nach außen ermöglicht es einer Führungspersönlichkeit, die Funktionsweise des übergeordneten Systems zu erkennen, die entscheidend ist für das Wohlergehen eines Unternehmens – oder einer Gemeinschaft oder Gesellschaft. Diese Stärke geht jedoch darüber hinaus, veränderte Strömungen in der Wirtschaft wahrzunehmen. Eine Sensibilität für soziale, kulturelle und ökologische Kraftfelder ist ebenfalls von maßgeblicher Bedeutung.

Bei der Identifizierung zukünftiger Führungspersönlichkeiten – vielleicht sogar schon während ihrer Schulzeit – liefern die drei Fokus-Arten wichtige Anhaltspunkte. Forschungen haben gezeigt, dass viele der Fähigkeiten, die hervorragende Führungskräfte auszeichnen, sich schon früh im Leben manifestieren – lange vor dem Eintritt in die Arbeitswelt. Ein geschärfter Blick nach innen zeigt sich beispielsweise bei Teenagern, die sich ehrenamtlich engagieren und bereit sind, sich für eine größere Sache als ihre eigenen Bedürfnisse, wie zum Beispiel den Umweltschutz, einzusetzen.

Auch ein hervorragendes Selbstmanagement kann ein Anzeichen sein – und zwar wenn bereits Kinder sehr konsequent bestimmte Ziele verfolgen. Diese geistige Fähigkeit wird von Wissenschaftlern „kognitive Kontrolle“ genannt. Viele Studien haben ergeben, dass sich durch eine Messung der kognitiven Kontrollfähigkeit bei Kindern finanzieller Erfolg und Gesundheit im Erwachsenenalter besser vorhersagen lassen als anhand ihres Intelligenzquotienten oder der wirtschaftlichen Situation ihrer Familie.

## Gutes mit Wirkung

Eine stark ausgeprägte Wahrnehmung anderer zeigt sich in einer gesteigerten Empathie, also der Fähigkeit, zu erspüren, wie andere denken und fühlen. Sich in die innere Welt anderer einfühlen zu können, versetzt Menschen in die Lage, sich mit fremden Problemen und Leiden zu beschäftigen – mit anderen Worten: Es geht um Mitgefühl. Dieses soziale Bewusstsein spiegelt sich auch in den zwischenmenschlichen Fähigkeiten von Topmanagern (und genau genommen auch von Lehrern) wider, die mit Menschen schnell Kontakte auf einer persönlichen Ebene aufbauen, gut zuhören und andere im positiven Sinne beeinflussen können. Wenn Einfühlungsvermögen und soziale Kompetenz – im Dienste des Mitgefühls – aufeinandertreffen, dann entsteht etwas, was die Tibeter als „gutes Mittel“ bezeichnen: Effizienz, die Gutes schafft.

Ein Fokus nach außen kann sich auch schon bei Kindern zeigen, die von natürlichen Systemen fasziniert sind und aus eigenem Antrieb und nicht erst im Rahmen von anderweitig geplanten Projekten versuchen, die Natur zu verstehen. Ein weiteres Indiz wäre ein ausgeprägtes Interesse für die so genannten „MINT“-Fächer – Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik. Junge Menschen, die voller Begeisterung versuchen herauszufinden, wie bestimmte Dinge funktionieren, zeigen eine natürliche Offenheit für systemorientiertes Denken.

Der Fokus nach außen, der uns die Betrachtung größerer Systeme ermöglicht, die unser Unternehmen, unser Leben, unsere Gesellschaft und unseren Planeten gestalten, umfasst aber auch einen Bereich, wo die Erfahrung einer Generation an die nächste weitergegeben werden muss. Das trifft insbesondere auf die Vermittlung von entscheidendem Wissen zum Fortbestand unserer Spezies zu.

Dieser Wissenstransfer ist heute oft nachhaltig beschädigt. Eingeborene Kulturen waren schon immer darauf bedacht, sich an ihr lokales Ökosystem anzupassen, um zu überleben. In der modernen Zeit stolpern wir oft blindlings voran – ohne uns darum zu kümmern, wie unsere lokalen Entscheidungen nicht nur unsere unmittelbare Umgebung, sondern auch entfernte oder unsichtbare ökologische Systeme negativ beeinträchtigen.

## Das anthropozentrische Dilemma

Die wahrscheinlich gravierendste Systemkrise unserer Zeit blieb damit lange weitgehend unbemerkt: das anthropozentrische Dilemma. Mit der Industriellen Revolution sind wir in die anthropozentrische Ära eingetreten. Seither haben die von Menschen entwickelten Systeme für Transport, Energiegewinnung, Bauwesen, Industrie und Handel beständig jene Handvoll globaler Systeme beschädigt, die den Erhalt des Lebens auf unserem Planeten gewährleisten.

Auch wenn die Rolle von Kohlenstoff beim Klimawandel der offensichtlichste der systemischen Einflüsse ist, gibt es eine Menge anderer Faktoren, die zunächst fast unbemerkt blieben – vom Abwasser aus Phosphor-Dünger, das zu toten Zonen in den Meeren führt, bis zu Ansammlungen von Giften (wie Umwelthormonen oder krebserregenden Substanzen) im menschlichen Gewebe.

Unternehmenschefs, die im Hinblick auf solche Einflüsse mehr Transparenz im Betrieb und in der Lieferkette fordern und die weitreichende Entscheidungen zur Verringerung des „ökologischen Fußabdrucks“ ihres Unternehmens treffen, beweisen ein herausragendes Systembewusstsein. Ihr Fokus nach außen lässt sie auf eine Weise handeln, die über wirtschaftliche Logik hinausgeht und ein komplexeres Kalkül verfolgt: ein Gleichgewicht zwischen finanziellem Gewinn und dem Wohlergehen der Allgemeinheit.

In der Unternehmensführung ist viel Energie darauf verwandt worden, jene Eigenschaften zu erkennen und zu pflegen, mit deren Hilfe eine Führungskraft ein Unternehmen durch intelligente Strategien lenken, strategische Ziele umsetzen und alltägliche Probleme bewältigen kann. Doch nun brauchen wir mehr Führungspersönlichkeiten mit



### *Daniel Goleman*

Jahrgang 1946, lehrte als klinischer Psychologe an der Harvard-Universität, war Senior Editor der Zeitschrift *Psychology Today* und Redakteur für Psychologie und Neurowissenschaften bei der *New York Times*. Bekannt wurde er durch sein 1995 erschienenes Buch *Emotionale Intelligenz*, das international zum Bestseller wurde. 2006 ließ er mit *Soziale Intelligenz* ein Buch folgen, in dem zwischenmenschlicher Umgang und das Verhalten in sozialen Zusammenhängen im Vordergrund stehen. Golemans jüngstes Buch trägt den Titel *Focus: The Hidden Driver of Excellence*.

einem weiteren Blick – Menschen, die die Dinge nicht einfach hinnehmen, wie sie sind, sondern sich überlegen, wie sie sein könnten, und sich für Veränderungen einsetzen.

### *Für das große Ganze*

Unsere Zeiten verlangen nach Führungskräften, die nicht nur intelligent, sondern auch weise sind. Weise Führer entwerfen Strategien, die auf das Wohl der Allgemeinheit und nicht nur auf die Ziele eines Unternehmens ausgerichtet sind. Je öfter unsere Gemeinschaften, Gesellschaften und die Welt als Ganzes solche Führungspersönlichkeiten berufen, desto besser wird es uns allen ergehen. Und je mehr Erfahrung wir darin sammeln, das Potenzial für eine solche Führungsmentalität bei unseren jüngeren Generationen zu identifizieren und zu fördern, desto mehr Hoffnung besteht für unsere Zukunft.

Mich haben die Worte von Larry Brilliant inspiriert, dem Präsidenten des Skoll Global Threats Fund, einer Organisation mit dem Ziel, weltweite Krisen wie Pandemien und Erderwärmung zu verhindern. Er sagt: „Zivilisationen sollten nicht daran gemessen werden, wie sie die Menschen behandeln, die der Macht nahe sind, sondern daran, wie diejenigen behandelt werden, die von der Macht am weitesten entfernt sind – sei es im Hinblick auf Rasse, Religion, Geschlecht, Wohlstand oder Klasse –, und das nicht nur heute, sondern auch morgen.“

Meiner Ansicht nach müssen die Handlungsmotive echter Führungspersönlichkeiten über die Ziele und Grenzen eines Unternehmens hinausgehen. Vielmehr sollten diese Persönlichkeiten bestrebt sein, der Menschheit insgesamt zu helfen. Mir fallen da Beispiele wie Paul Polman oder Bill Gates (in der philanthropischen

Phase seiner Karriere) ein – oder Muhammad Yunus, der die Grameen Bank gründete.

Dies sind Führungspersönlichkeiten, die den Schmerz der Machtlosen und des Planeten begreifen und den Schaden reparieren wollen – sei es durch die Bekämpfung der Krankheiten, die die Armen plagen, die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit lokaler Gemeinschaften oder durch die direkte Bekämpfung der Armut. Die Auswirkungen ihrer Strategien werden weit in die Zukunft hinein von Bedeutung sein. Weise Führer folgen vorbehaltlos einer Maxime, die ich bei einer MIT-Konferenz über globale Systeme aus dem Munde des Dalai Lama gehört habe. Er schlug vor, dass wir uns vor jeder Entscheidung und jedem Vorgehen immer Folgendes fragen sollten: Wer profitiert davon? Nur wir oder eine Gruppe? Nur eine Gruppe oder alle? Nur in der Gegenwart oder auch in der Zukunft?

Diese Führungspersönlichkeiten wecken Leidenschaft bei den Menschen und schaffen Unternehmen, in denen Arbeit einen tieferen Sinn hat – aus einem Job wird eine wertvolle Betätigung. Das ist eine starke Kombination, bei der Menschen ihre besten Fähigkeiten entfalten, sich voll und ganz einbringen und eine Arbeit tun können, die ihren Werten entspricht. Solche Arbeitsplätze üben eine starke Anziehungskraft aus auf die nächste Generation herausragender Führungspersönlichkeiten.