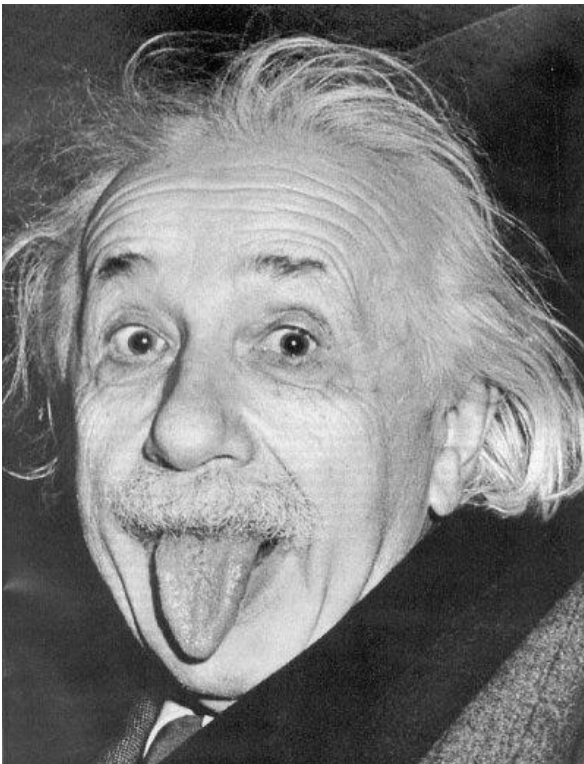


## Stärkung der Mutigen

Dr. Kurt Schauer, November 2023

**Die Welt bricht um und daher bekennen sich zumindest vordergründig alle Organisationen dazu, innovativ zu sein. Aber wie gehen wir wirklich mit Menschen und Ideen um, die das Ungewöhnliche, Außergewöhnliche ja Unmögliche ansprechen und verkörpern? - In der Festrede zur Eröffnung der Salzburger Festspiele 2023 greift Anton Zeilinger dazu das historische Beispiele von Albert Einstein auf: eine Anregung unsere Einstellung als Führungskraft gegenüber den Mutigen, Andersartigen, Schrägen in der Organisation zu überdenken.**



*Bild: Diese Bild ist wohl eines der bekanntesten von Albert Einstein. Wir finden es lustig, erfrischend, vielleicht cool, ...; doch vermutlich nur, weil wir wissen, dass er einer der bedeutendsten Physiker der Wissenschaftsgeschichte ist. Wie würden wir das Bild wohl interpretieren, wenn wir das nicht wüssten? Bekäme er mit so einem Auftritt eine wichtige Position in unserem Unternehmen? Würden wir etwas in ihm sehen können und wollen, außer Aufmüpfigkeit, Unernsthaftigkeit oder gar Irrsinn?  
Quelle: <https://www.flickr.com>, (3386783590\_7c87088bc9\_o)*

Prof. Zeilinger fordert uns in seiner Festrede dazu auf dem Ungewöhnlichen und Unvorhersehbaren gegenüber offen zu sein. Er führt uns das anhand eines historischen Beispiels vor Augen: Für seine Hypothese der Lichtquanten hat Albert Einstein 1921/2 den Nobelpreis erhalten. Doch als er 2013 an die Preußische Akademie der Wissenschaften

berufen wurde, heißt es in der Begründung durch drei Nobelpreisträger, *dass man dies tun sollte, obwohl er teilweise über das Ziel geschossen hätte*, und zwar genau mit dieser Hypothese, für die er nicht einmal 10 Jahre später den Nobelpreis erhalten wird!

Die Pointe dieser Geschichte besteht wohl darin, dass selbst sehr innovative Menschen – was man 3 Nobelpreisträgern wohl zugestehen darf – die Tragweite einer Idee zwar nicht erkennen konnten, allerdings „trotzdem“ das Genie dahinter! Und das vor dem Hintergrund, so Prof. Zeilinger, *dass diese Hypothese damals für die wissenschaftliche Mehrheit fast ausschließlich Unsinn war*.

Jetzt sind wir keine Nobelpreisträger\*innen und unsere Mitarbeiter\*innen auch nicht. Und doch steckt da etwas drin, was uns nachdenklich machen sollte: Wie verhalten wir uns in unseren ganz persönlichen Führungsentscheidungen, wenn jemand etwas „Spannendes“ ins Spiel bringt und alle das für Unsinn halten? Würden wir diese/s/n „trotzdem“ zulassen, oder aufgrund der Mehrheitsmeinung das Andersartige vorsichtshalber ablehnen? (Gemäß Sicherheitsmodus: Wenn die Mehrheit so denkt, kann mir nichts passieren!)

Und das aktuelle Umfeld macht uns die „Fürsprache für das/die/den Andersartige/n“ auch nicht gerade leicht. In der aktuellen gesellschaftspolitischen Diskussion wird das Andersartige, Nicht-Offensichtliche oder Ungewöhnliche ja vor allem als bedrohlich

ausgelegt<sup>[1]</sup>. Auch wirtschaftspolitisch gibt es eher protektionistische Tendenzen, weil uns z.B. die Befürchtung, China könnte uns „überrollen“ den Blick dafür verstellt, was für die eigene Zukunft das Wertvolle im Anderen und was das Bedrohliche im Eigenen ist!<sup>[2]</sup> Das Andersartige wird so in der Tendenz nicht mehr als Quelle des Interessanten, Bereichernden oder Beglückenden betrachtet<sup>[3]</sup>, sondern als Störung und zunehmend sogar als auszumerzender Irrtum verstanden. Wir diskutieren dann nicht mehr darüber, wie uns das Andersartige bereichern oder weiterbringen könnte, sondern wie wir es möglichst rasch loswerden können. Wir haben aktuell nicht einmal den Mut das Andersartige einfach „stehen“ zu lassen (Stichwort Ambiguität), dabei wissen wir aus der Resilienzforschung ganz genau, dass Vielfalt die Reaktionsfähigkeit und Überlebensfähigkeit von Systemen gerade in einem dynamischen Umfeld erhöht. Jede Fokussierung auf nur eine einzige Qualität erhöht im Gegensatz dazu das Risiko zu scheitern bzw. unterzugehen. Das mag in der Formulierung zwar etwas drastisch daherkommen, aber Resilienz will nichts weniger als widerstandsfähiger gegen die Widrigkeiten der Umwelt werden, als Unternehmen und als einzelner Mensch.

Egal, ob es sich also um Menschen, Einstellungen, Haltungen, Abläufe, Partnerschaften, Produkte oder ganze Organisationen handelt, die einzig logische Konsequenz ist das Andersartige wieder als

Quelle für die eigene Entwicklung zu erkennen und zu integrieren. Und da genügt es im ersten Schritt schon dieses Andersartige einfach zuzulassen. Das führt uns auf die einleitende Geschichte rund um die Berufung von Albert Einstein nach Berlin zurück. Wie gehe ich mit Menschen und ihren Ideen, Vorschlägen, Vorgehensweisen um? Ertrage ich einen anderen „Modl“ als den meinen? Habe ich die Kraft das Andere anzunehmen und es sich bewähren zu lassen? Nehme ich bewusst schwierigere, widerständige Personen in eine Funktion, damit aus der Reibung mit ihnen Besseres entstehen kann? Fördere ich in der Diskussion bewusst unterschiedliche Positionen, damit wir der Komplexität der jeweiligen Frage wirklich gerecht werden und neue Lösungsansätze entstehen können?<sup>[4]</sup> Kann ich gut damit umgehen, dass sich zwei unterschiedliche Positionen gleichzeitig bewähren könnten? Wie auch immer! Als Führungskraft steuern wir in vielerlei Hinsicht, welche Entwicklungen möglich werden und welche nicht. Wenn wir das oben Geschriebene in Betracht ziehen, heißt das, sich ganz bewusst auf das „heute noch Andersartige“ d.h.+ auf das „heute Nicht-Normale“ einzulassen. Auch wenn es uns der Zeitgeist oft schwermacht: Menschliche und unternehmerische Entwicklung ist nur möglich, wenn wir MORGEN Anderes bzw. das Gleiche anders machen als HEUTE. Aufklärerisch formuliert, wenn wir in die eigene Größe hineinwachsen!

<sup>[1]</sup> Selbst friedliche Klimakleber werden zu gefährlichen Terrorist\*innen und lebensgefährdenden Menschen stilisiert. Ganz unabhängig davon, wie man zur Form und zum Inhalt dieser Proteste steht – diese Zuschreibung ist faktisch nicht begründbar. Menschen aus Ländern, die tatsächlich von Terror gezeichnet sind, würden dies auch nicht verstehen und als zynisch empfinden.

<sup>[2]</sup> Ohne die problematischen Aspekte im gegenwärtigen China zu verdrängen, sollten wir gleichzeitig darauf achten das Wertvolle des Andersartigen zu erkennen. China ist seit über 5000 Jahren eine durchgängige Hochkultur. Um nur zwei Beispiele des kulturellen Vorsprungs zu nennen. China hat den Eisenpflug schon im 6. Jh. vor Christus oder die Papierherstellung im 2 Jh. vor Christus entdeckt, wir in Europa erst im 17. bzw. 13. Jh. nach Christus kopiert! Sollten wir als stolzer Kulturraum allein aus unserem Geschichtsverständnis heraus in Betracht ziehen, dass uns China auch jetzt etwas zu sagen hätte? – Einen öffnenden Blick bietet dazu sicher das Buch „China und der Westen – vom alten Reich der Mitte zum gegenwärtigen Konflikt“ von Wolfram Elsner.

<sup>[3]</sup> Das aus China stammende Porzellan war über Jahrhunderte der Inbegriff der Sehnsucht und des Luxus. In der Architektur (vom Glockenturm am Dom in Graz bis zu den beiden Türmen der

Karlskirche in Wien) wurden arabische Elemente bewundernd aufgegriffen und auch im 1819 erschienen „West-östlichen Diwan“ von Goethe steht ein bereichernder Zugang zur Welt im Mittelpunkt: „*Wer sich selbst und andre kennt / Wird auch hier erkennen: / Orient und Occident / Sind nicht mehr zu trennen!*“ – Wie anders die heutige Diskussion.

<sup>[4]</sup> Ein guter Freund hat mir von einer ganz anderen Diskussionskultur im arabischen Raum erzählt: Während bei uns eine Diskussion gut war, wenn am Schluss eine eindeutige Lösung dasteht, sei dort Diskussion dann wertvoll, wenn möglichst viele unterschiedliche Aspekte auf den Tisch gekommen sind, d.h. wenn man der Komplexität der Sache gerecht wurde. – Das Schreiben dieser Fußnote hat mich ganz verunsichert, denn kann etwas Andersartiges aus dem arabischen Raum im schnellen Lesen aktuell überhaupt noch als positiv gelesen werden? Oder ist es ähnlich wie in manchen Unternehmen, in denen nach dem Motto gehandelt wird: Aus dieser „Ecke“ der Organisation ist ja sowieso noch nie was Gescheites gekommen! – Und schon sind wir in einer selbsterfüllenden Prophezeiung gefangen, im Kleinen und im Großen!



Sich als Führungskräfte und als Führungsteam dem Andersartigen und den Andersartigen als Quelle von Entwicklung und Innovation zu öffnen, ist allerdings keine Selbstverständlichkeit, sondern eine bewusste und lohnende Entscheidung. Sie auf diesem Weg zu begleiten und dazu meinen „anderen Blick“ und meine Expertise für Sie einbringen zu

dürfen, wäre mir eine Freude, getreu meinem Motto:

**Menschen verbinden ∞ Zukunft gestalten**

Ihr Dr. Kurt Schauer