

WERTEBASIERTES LEADERSHIP

Mit Einsichten aus Ubuntu zu einem neuen und zeitgemässen Führungsstil

Einführung

Was genau ist Ubuntu und kann diese Philosophie als Grundlage dienen ein neues Führungsmodell zu entwickeln? Braucht es in der Zukunft einen menschenzentrierten, auf die Gemeinschaft fokussierten Führungsansatz? Die folgenden drei Aussagen fassen die Prinzipien von Ubuntu zusammen und zeigen, warum es sich lohnt, darüber nachzudenken:

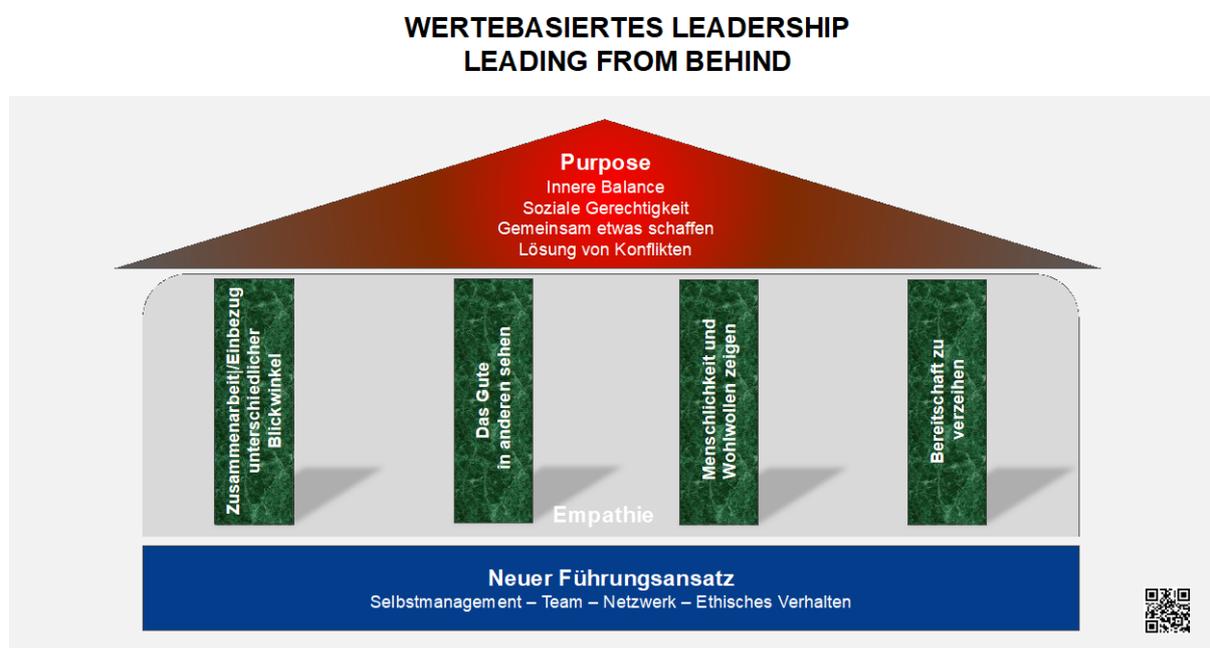
"Der Geist von Ubuntu - jenes tiefe afrikanische Gefühl, dass wir nur durch die Menschlichkeit anderer Menschen menschlich sind - ist kein begrenztes Phänomen, sondern hat weltweit zu unserer gemeinsamen Suche nach einer besseren Welt beigetragen", sagte der bereits verstorbene Präsident Nelson R. Mandela (1918 - 2013) in seiner Vorlesung an der Universität in Oxford am 11. Juli 1997.

Für den emeritierten Erzbischof Desmond Tutu «Prophet der Nächstenliebe» (1931 – 2021) lautete die Bedeutung von Ubuntu und wie es uns als Gesellschaft definiert, wie folgt: "Wir betrachten uns viel zu oft nur als Individuen, die voneinander getrennt sind, während Sie miteinander verbunden sind und das, was Sie tun, die ganze Welt beeinflusst", sagte er. Ebenso: "Wenn man etwas Gutes tut, breitet sich das aus und ist für die gesamte Menschheit".

Der ehemalige US-Präsident Barack Obama erklärte in seiner Rede anlässlich der Beerdigung von Nelson R. Mandela am 10. Dezember 2013: "In Südafrika gibt es ein Wort - Ubuntu -, das Mandelas grösstes Geschenk auf den Punkt bringt: Seine Erkenntnis, dass wir alle auf eine Art und Weise miteinander verbunden sind, die für das Auge unsichtbar ist; dass die Menschheit eine Einheit ist; dass wir uns selbst verwirklichen, indem wir uns mit anderen teilen und uns um die Menschen um uns herum sorgen".

Im Folgenden möchte ich meine Erfahrungen, Diskussionen und Überlegungen teilen, die auf meiner Studienreise in Südafrika basieren und die ich im Anschluss an Nelson R. Mandelas Weg in die Freiheit übernommen habe. Da es allgemein bekannt ist, dass "jeder Ubuntu weiterentwickeln kann", präsentiere ich im Folgenden ein umfassendes neues Führungsmodell (Abbildung 1), das einerseits auf Ubuntu basiert und andererseits auf Ubuntu aufbaut ist. Es berücksichtigt einen Ansatz des wertebasierten Leaderships.

Abbildung 1: Führungsmodell



Wertebasiertes Führungsmodell mit Purpose

Der Purpose ist der Leuchtturm einer Organisation mit seinem Sinn, seinen Werten und seinem Kodex, um in wirtschaftlich unsicheren Rahmenbedingungen und in turbulenten Zeiten zurechtzukommen sowie erfolgreich zu sein. Das Führungsmodell hat vier Eckpfeiler als Grundlage:

1. Innere Balance
2. Soziale Gerechtigkeit
3. Gemeinsam etwas schaffen
4. Lösung von Konflikten

Der erste Faktor, die "innere Balance" stellt den Schlüssel zu diesem Führungsmodell dar und ist in gewisser Weise auch dessen Voraussetzung. Denn die innere Balance ermöglicht einen ausgewogenen Führungsansatz; wenn man seinen inneren Antrieb für Glück, Wohlbefinden und Wohlwollen versteht, kann man eine ausgewogene Führungskraft werden, die mit sich selbst im Einklang steht. Mit anderen Worten: Wer in Harmonie mit sich selbst ist, hat beste Voraussetzungen, gut zu führen.

Die weitere Grundlage dieses Modells ist die "soziale Gerechtigkeit", die Gutes tun, durch Gutes als Schlüssel zum Erfolg in den Vordergrund rückt. Denn soziale Gerechtigkeit propagiert u.a. die faire Förderung des Anderen. Der dritte Eckpfeiler ist "gemeinsam etwas schaffen", d. h. Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen voranzutreiben sowie Innovationen zu ermöglichen. Darüber hinaus können durch konstruktiv-kritische Zusammenarbeit Konflikte in Teams entstehen, die es zu lösen gilt. Die "Lösung von Konflikten" ist die vierte Grundlage. Die Einbeziehung eines Konfliktlösungsansatzes, bei dem gemeinsames Verständnis und Konsens die beste Alternative für die Lösungsfindung darstellen, wird vorgeschlagen. Debatten sollen gefördert werden, um erstens von den Beiträgen und der Beteiligung der Teammitglieder zu profitieren, zweitens einen erfolgreichen Konsens zu erzielen und drittens die Teamarbeit und das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Familie oder Gemeinschaft zu fördern.

Wertesäulen

Werte definieren, was im Arbeitsumfeld und in der Interaktion mit anderen wichtig ist und wie man im weiteren Sinne in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammenarbeitet. Aus einer Ubuntu-Perspektive heraus möchte ich vier Werte nennen, die in ein zielgerichtetes Führungsmodell integriert werden sollen.

1. Zusammenarbeit unter Einbezug unterschiedlicher Blickwinkel
2. Das Gute im anderen sehen
3. Menschlichkeit und Wohlwollen zeigen
4. Bereitschaft zu verzeihen

Immer wieder kann man beobachten, dass ein Team bessere Leistungen erbringt als ein Einzelner. Dies zeigt auf eindruckliche Weise die Fallstudie "Wie können wir überleben", auf. Eine Gruppe entscheidet, z.B. im Überlebenskampf in der Wildnis immer besser als ein Einzelner. Das bedeutet, dass die Betrachtung einer Herausforderung aus verschiedenen Blickwinkeln sehr aufschlussreich sein kann, da sie neue Welten öffnet und eine andere Sichtweise auf eine Situation ermöglicht, die man als Einzelner vielleicht nicht in Betracht gezogen hätte. Zusammenarbeit führt zu einem besseren umfassend durchdachten Ergebnis. In diesem Sinne können unterschiedliche Perspektiven neue Blickwinkel und Erkenntnisse öffnen, die zu innovativen Lösungen führen können. Die zweite Säule, nämlich das Gute in anderen zu sehen, kann dem Einzelnen ermöglichen, neue Türen zu öffnen und dadurch neue Wege zu beschreiten, die zuvor nicht sichtbar waren. Ausserdem wird vorgeschlagen, Menschlichkeit und Wohlwollen zu zeigen, indem man zusammenarbeitet und zusammenlebt. Es bedeutet auch, die Auswirkungen der eigenen Entscheidung und des eigenen Verhaltens auf andere zu bewerten; es schafft Verbindungen zwischen Teammitgliedern und fördert das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer einzigartigen Gemeinschaft. Nicht zuletzt führt einen die Bereitschaft zu verzeihen auf den Weg zur Heilung. Es ist wichtig, für sich selbst zu reflektieren, welche Werte denn wichtig sind und was in der heutigen Arbeitswelt vielleicht fehlt.

Der grundlegende Aspekt, der diese vier Werte der Säulen untermauert, ist Empathie: Empathie ermöglicht einen kooperativen Ansatz und vermittelt Verständnis für die anderen. Empathie führt dazu, dass man das Gute in anderen sieht; sie drängt einen dazu, Menschlichkeit und Wohlwollen zu zeigen; und im Wesentlichen gibt sie einem das Rüstzeug, um zur Vergebung bereit zu sein. Empathie bedeutet nicht nur ein Verständnis der eigenen Werte, sondern vor allem auch der Werte anderer und wie sich diese auf das Beziehungsverhalten des Einzelnen mit anderen und mit der Umwelt auswirken. Wenn man in der Lage ist, die Werte des anderen und die Art und Weise, wie die Person mit der Welt interagiert, zu verstehen, kann man oft einen anderen, kooperativen Ansatz finden, bei dem ethisches Verhalten eine gemeinsame Denkweise und Richtung vorgibt. Empathie ist das Gewebe, die DNA eines Teams, das zusammenarbeitet, und für eine Führungskraft definiert sie das wertebasierte Führungsmodell. Kurz gesagt: Empathie ist "wir sind, nicht ich bin".

Neuer Führungsansatz

Der verstorbene Präsident Nelson R. Mandela sagte einmal: "Ein Führer ist wie ein Hirte". Er bleibt hinter der Herde und lässt die Geschicktesten vorausgehen, woraufhin die anderen folgen, ohne zu merken, dass sie die ganze Zeit von hinten geführt werden ("leading from behind").

In ihrem Buch "Being the Boss" postulieren Linda A. Hill und Kent Lineback drei Imperative für den Erfolg, nämlich sich selbst, sein Team und sein Netzwerk zu managen. In der Tat wurden sie auch von Mandelas Führungsqualitäten beeinflusst. Im Folgenden beziehe ich mich auf diese drei Imperative und füge eine vierte hinzu: Ethisches Verhalten und Vertrauen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Führung durch Führen aus dem Hintergrund auf den folgenden vier Imperativen beruht:

1. Selbstmanagement, d.h. es beginnt mit sich selbst
2. Teammanagement und -entwicklung
3. Netzwerk- und Beziehungsmanagement
4. Ethisches Verhalten und Vertrauen

In erster Linie ist das Selbstmanagement wichtiger denn je. Man sollte selbst Verantwortung übernehmen, um Probleme aufzuzeigen und eigene Initiativen zur Veränderung und Umgestaltung zu ergreifen. Natürlich fördert die Arbeit in einem Team neue Perspektiven, um zu wachsen und sich zu entwickeln. Das Motto: "Ein Team, eine Richtung" hat das Potenzial, Berge zu versetzen. Mehr noch, es kommt nicht nur darauf an, was man weiss, sondern wen man kennt. Daher sind Netzwerk- und Beziehungsmanagement ein Muss für eine ausgewogene, gut abgerundete und vernetzte Führungskraft. In Zeiten von betrügerischen Aktivitäten und fehlendem "Corporate Governance Ethos" ist ethisches Verhalten auf der Grundlage von Vertrauen das Mittel zum Zweck.

Politischer und wirtschaftlicher Kontext

Ein neuer Paradigmenwechsel in der Führung ist erforderlich, um in unsicheren und volatilen Zeiten erfolgreich zu managen. Es geht nicht um "dieses oder jenes", um "Schwarz oder Weiss", um "drinnen" oder "draussen", es geht um "sowohl als auch". Mit anderen Worten, es geht darum, eine gemeinsame Basis, einen Konsens oder eine Synthese zusammen zu finden. Das "Gemeinsame" soll vereinen. Ergo: "Ich bin, weil wir sind".

Um Ubuntu in die Führungsarbeit einfließen zu lassen, wird vorgeschlagen, neue Initiativen, Projekte und Aktivitäten in Teams oder Organisationen über eigene Grenzen hinweg zu entwickeln und gemeinsam zu gestalten: Kein Silo-Management, sondern Offenheit für Zusammenarbeit und Austausch. Darüber hinaus gilt es, "Win-Win" Situationen zu schaffen, in denen Konfliktlösungen Teil des Weges nach vorne sind.

Fazit

Ein wertebasiertes Führungsmodell durch "leading from behind", das alle Akteure und Interessengruppen berücksichtigt, bietet ein grosses Potenzial für eine tiefgreifende Wirkung mit Sinnhaftigkeit. Es ist integrativ, offen und basiert auf dem "Wir" und nicht auf dem "Ich" (Ubuntu).

In Zeiten, in denen es oft einfacher ist, sich auf die Unterschiede zu konzentrieren und an den extremen Enden des Spektrums zu stehen, also entweder links oder rechts, schwarz oder weiss, drinnen oder draussen zu sein, hat dieser Ansatz das Potenzial, einander zu integrieren, sich auf Gemeinsamkeiten zu konzentrieren, das Verständnis zu fördern und somit zu vereinen statt zu spalten. Kurz: ein menschliches Miteinander.

In dieser fragilen globalisierten Welt ist dies wichtiger denn je. Jeder kann etwas verändern und einen Beitrag leisten. Sind Sie - mit ihrem Kopf, Herzen und Verstand - bereit, für den Übergang zu einem neuen Führungsmodell, das auf Purpose und Werten beruht, umzusetzen?

Anmerkung

Ubuntu hat einen zusätzlichen Vorteil, denn es ist eine der weltweit beliebtesten Versionen des Open-Source-Betriebssystems Linux. Es hat weltweit rund 200 Millionen Nutzer.

Mein Dank geht an Warwick Business School Fellow Alumni Dr. Heinrich C. Volmink für seinen Ubuntu-Input und den Hinweis auf Empathie als ein zentraler Grundwert, Dr. Martin Sturmer für seine Einblicke in die Philosophie von Ubuntu und die spannenden Diskussionen sowie Mag. Helene Stainer für ihre Hinweise und Ergänzung für den Gemeinschaft fokussierten Führungsansatz.

Dieser Artikel wurde zuerst in Monaco Voice veröffentlicht.

Quellen

Hill Linda A. and Lineback Ken (2019), Being the boss: The 3 imperatives for becoming a great leader, Harvard Business Review Press

Mandela Nelson R. (1995), Long walk to freedom: The autobiography of Nelson Mandela, Times Warner Book UK

Molzbichler Daniela and Sturmer Martin (2022), Ubuntu – Mandela für Führungskräfte: Anregungen für Selbstmanagement, Teamarbeit und Konfliktlösung, Essentials, Springer Gabler

Nussbaum Barbara (2003), African culture and Ubuntu, Reflections of a South Africa in America, World Business Academy

Tutu Desmond and Tutu Mpho (2014), The book of forgiving: The four-fold path for healing ourselves and our world, Haper Collins and Haper One

Volmink Heinrich C. (2010), Ubuntu from Concept to Practice: Gleaning Lessons for Global Citizenship and Governance, Dissertation MPA, University of Warwick, February

Volmink John D. (2019), Ubuntu: Philosophy of life and social ethics, Building bridges - Ubuntu and servant leadership, ImPress

Fellow Institut für Management (IfM) Alumni (2023), Gespräche auf der Ubuntu Studienreise, Südafrika mit Kevin Chaplin, Wenwei Holzrattner, Gordon und Maria Hrgota, Franz Knauseder, Mag. Martin Meischl, Josef Mickl, Thomas und Antje Moucka, Dr. Rosemarie Plötzeneder, Mag. Markus P. Stainer, Dr. Martin Sturmer, Dr. Wolfgang Reiger sowie Vusi Peace Mnisi

Autor: [Dr. Otto C. Frommelt, MBA](https://ottocfrommelt.li) ist Amtsleiter des Amts für Strassenverkehr im Fürstentum Liechtenstein. Er verfügt über internationale Managementenerfahrungen in der Automobilindustrie, Verwaltung, Start-ups und gemeinnützigen Organisationen (NGOs). Er war in verschiedenen Führungspositionen tätig, u.a. als Geschäftsführer, Chief Financial Officer (CFO), Chief Information Officer (CIO), Business Development Direktor, Marketing Manager und Verwaltungsratsmitglied. Derzeit ist er Vorstandsmitglied der Conference of European Directors of Roads (CEDR) sowie Mitglied der Cardossier Association zur Verwaltung des gesamten Fahrzeuglebenszyklus mit Blockchain-Technologie, Mitglied von Business Angel, Blockchain-Berater, Keynote-Speaker, internationaler Szenario-/Strategie Experte, Autor und Mentor.

Mehr Informationen unter: <https://ottocfrommelt.li>
25. August 2023

© Dr. Otto C. Frommelt

