

## Geleitwort

*„Die Welt wird vorwärts gelebt, und rückwärts erklärt.“*

Sören Kierkegaard (1813 – 1855)

Unser abendländisches Weltbild prägt unsere Vorstellung davon, dass Entscheidungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft im Wesentlichen auf einer rationalen und analytischen Grundlage getroffen werden. Obwohl sowohl unsere Alltagserfahrung als auch Erkenntnisse der psychologischen Wissenschaften zeigen, dass Emotionen, Erfahrungen und Intuitionen oft eine entscheidende Rolle spielen, wird in der Wirtschaft und in der Führungslehre an der Vorstellung des rationalen „homo oeconomicus“ festgehalten. Wider besseres Wissen und gegen unser „Bauchgefühl“ glauben wir, dass insbesondere Führungskräfte in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Institutionen wohl abgewogene und rationale Entscheidungen treffen.

Lediglich in Krisen und manchmal anlässlich von Skandalen drängt sich unsere Einsicht in den Vordergrund, dass Führungshandeln und Entscheidungen von Führungskräften durchaus nicht nur einer rationalen, wohl abgewogenen Analyse folgen. Allzu oft werden solche Phänomene jedoch als „irrational“, „zu emotional“ oder „fehlerhaft“ bezeichnet. Denn unsere Gesellschaft, und mehr noch unsere Wirtschaft mit ihren „Entscheidern“, hängt scheinbar unverrückbar dem Heldenmodell des Managers und Wirtschaftsführers nach (Doppler 2009)<sup>1</sup>, der die notwendigen Entscheidungen schnell und konsequent zum richtigen Zeitpunkt durchsetzt. Ist das wirklich das Modell erfolgreicher Manager; ein Bild von Führung, dem wir, trotz aller Enttäuschungen, nacheifern sollten?

Marc Schmidt stellt in dem vorliegenden Buch dieses „positive Vorurteil“ in Frage. Menschen können nicht ausschließlich rational entscheiden und tun dies auch in Führungssituationen nicht, so seine Schlussfolgerung aus neurowissenschaftlichen, psy-

---

<sup>1</sup> Doppler, K. (2009): Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System und weiser Führung am System. Organisationsentwicklung 2/2009, 4-13.

chologischen und systemwissenschaftlichen Erkenntnissen der letzten Jahrzehnte. Seine in diesem Buch vorgelegte Analyse der grundlegenden Muster des Führungshandelns erfolgreicher Führungskräfte aus der Wirtschaft – auf Basis ausführlicher Interviews mit erfolgreichen Führungskräften in verschiedenen Branchen – arbeitet die Bedeutung intuitiven, auf Erfahrung basierten Handelns heraus: Erfahrungswissen und Intuition sind eine grundlegende Voraussetzung für erfolgreiches Handeln in einer immer komplexer werdenden Umwelt. Bei erfolgreichen Führungskräften gelingt auf der personalen Ebene die Verbindung rational-analytischer Fähigkeiten mit einem auf Werten und umfangreichen Erfahrungen begründeten *intuitivem Handeln*. Komplexe Situationen lassen sich jedoch nicht alleine bewältigen: dazu kommen muss ein feines Gespür für Unternehmenskulturen, der Aufbau sozialer Netzwerke (und damit Hilfestrukturen) innerhalb und außerhalb der Organisation und eine ausgeprägte Fähigkeit zur bilateralen Kommunikation, die Transparenz im Unternehmen schafft. Das sind die Zutaten für gelingendes „leadership“, die erst erfolgreiche Führungskräfte ermöglichen.

Außerordentlich facettenreich wird in diesem Buch der Abschied vom rein rationalen „homo oeconomicus“ begründet und die Rolle der Intuition und des Erfahrungslernen belegt. Hier steckt die „tacit knowledge“, das Geheimnis für erfolgreiches Führungshandeln in einer schneller und komplexer werdenden Welt: Lernen aus Erfahrung und die Kunst der Improvisation (Dell 2002)<sup>2</sup> benötigt Strukturen wechselseitiger Achtsamkeit und Unterstützung in Organisationen und immer wieder auch Zeiten und Orte des Innehaltens – „kulturelle Inseln“ der Reflexion, wie sie der Nestor der modernen Organisationsentwicklung, Ed Schein (2009)<sup>3</sup> von der Sloan School for Management am renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT) nennt.

Das Managementhandwerk, so die Schlussfolgerung von Marc Schmidt in den filigran aufgebauten Kapiteln zur Interpretation und Diskussion der Ergebnisse seiner empirischen Analyse, besteht aus einem hochkomplexen Set von Mustern aus Intuition und Erfahrungswissen. Erworben wird dieses Erfahrungswissen in nicht unerheblichem Maße bereits in der Jugend auf der Basis vermittelter Werte und durch Mentoren während der beruflichen Karriere. Die in der Arbeit entwickelten Hinweise auf eine Syntax der Intuitionsmuster lassen den Schluss zu, dass diese Kunst des Managements erwor-

---

<sup>2</sup> Dell, C. (2002): Prinzip Improvisation. Köln: Walter König.

<sup>3</sup> Schein, E.H. (2009): Helping. How to offer, give, and receive help. San Francisco: Berett-Koehler.

ben werden kann. Marc Schmidt zieht hier wichtige Schlussfolgerungen für die Sozialisation von (späteren) Führungskräften in der universitären und betrieblichen Bildung.

Marc Schmidt bestätigt damit sowohl auf der Basis einer differenzierten Analyse neurobiologischer und systemtheoretischer Erkenntnisse als auch durch seine qualitativen empirischen Untersuchungen die von dem bekannten Organisationspsychologen Karl Weick (2003)<sup>4</sup> elaborierte Aussage von Sören Kierkegaard: „Die Welt wird vorwärts gelebt, und rückwärts erklärt“. Darin steckt die Aufforderung, die noch allzu oft vorhandene Lücke zwischen intuitiver, werte-basierter Erfahrung und rationaler Begründung zu schließen und sich dies – wissenschaftlich wie praktisch – zur Aufgabe zu machen. Ein in dieser Hinsicht vertieftes und differenziertes Verständnis von Führungshandeln in Organisationen wird einer aus der Krise gestärkt hervorgegangenen Wirtschaft und Gesellschaft gut tun.

*Prof. Dr. Wolfgang Stark*

Leiter des Labors für Organisationsentwicklung  
an der Universität Duisburg-Essen

([www.orglab.de](http://www.orglab.de))

---

<sup>4</sup> Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2003): Das Unerwartete managen. Stuttgart: Klett-Cotta.