

## 4 Gut versus böse

Gut versus böse klingt natürlich „brutal“ differenzierend. Keiner will „böse“ sein! Wirklich? Ich beginne mit einer kurzen philosophischen Analyse des Themas und zeige die beiden Perspektiven, die gute und die böse, erfolgreich sein können. Die Differenzierung erweitert die Perspektiven und ermöglicht neue Erkenntnisse und Handlungsoptionen.

### 4.1 Die ICH Perspektive

Die meisten Menschen würden sich bei der Frage, ob sie sich als gut oder böse einstufen würden, sicherlich bei gut verorten. Es könnte aber auch welche geben, die sich aus Prinzip oder vielleicht auch mit Berechnung, als böse titulieren. Diese Selbsteinschätzung ist wichtig und wird uns noch begleiten.

Dazu möchte ich an dieser Stelle zunächst einen kleinen Ausflug in die Philosophie unternehmen. In diesem Quadranten meines Fünfzehn-Felder-Modells geht es um das Verstehen einer ganz grundsätzlichen, vielleicht philosophischen Betrachtungsweise des Blickes auf Menschen. Und natürlich, wie bereits ganz am Anfang dieses Beitrages festgestellt, diese Perspektive beginnt beim ICH, bei Ihrem Denken.

Sehen SIE das Gute oder sehen SIE das Böse im Menschen?

Viele Philosophen haben sich über diese Frage Gedanken gemacht, gerade in der Zeit der Aufklärung wurde hierzu viel kommuniziert. Die eine Gruppe von Philosophen geht davon aus, dass der Mensch sich wie ein wildes Tier verhalten würde, würden ihn nicht Gesetze, Regeln und deren Überwachung daran hindern. Arthur Schopenhauer, der deutsche Philosoph, sagte dazu:

Arthur Schopenhauer,  
Philosoph, 1788-1860

*„Der Mensch ist im Grunde ein wildes entsetzliches Tier. Wir kennen es bloß im Zustande der Bändigung und Zähmung, welcher Zivilisation heißt ...“*

Schopenhauer will uns offensichtlich damit sagen, dass die Menschen nur durch Gesetze, Regeln, Polizei, Strafe, Justiz und Gewalt daran gehindert werden, sich wie ein wildes entsetzliches Tier zu verhalten. Das Zitat und diese Meinung sehe ich als ein relativ klares Extrem in meiner Einstufung zwischen gut und böse. Der Mensch ist in dieser Perspektive grundsätzlich böse, aber weil er nicht grundsätzlich böse sein darf, erleben wir ihn gezähmt. Soweit Schopenhauers Meinung.

Johann Wolfgang von Goethe formulierte dagegen:

Johann Wolfgang von  
Goethe, Dichter und  
Wissenschaftler,  
1749-1832

*„Der Mensch sei edel, hilfreich und gut“*

Auch das ist eine philosophische Meinung. Sie unterstellt, dass der Mensch sich von sich heraus edel und gut verhält. Würde man diese Position zu Ende denken, bräuchte es ja keine Gesetze, keine Polizei, keine Gewalt und keine Justiz, die Menschen würden sich miteinander gut vertragen. Der von Immanuel Kant formulierte, berühmt gewordene *kategorische Imperativ* lautete dann auch:

Immanuel Kant, Philo-  
soph, 1724-1804

*„Handle nur nach derjenigen Maxime, die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“*

Wenn demnach jeder Mensch sich so verhalten würde, dass sein Handeln wie ein allgemeines Gesetz wäre, bräuchte es von der Logik her keine Gesetze.

Das sind die beiden Extrempositionen. Das gezähmte Tier auf der einen Seite, welches ohne Maulkorb, Zaun und Käfig großen Schaden anrichten würde. Auf der anderen Seite das zugewandte, freundliche, nette Wesen, welches keine Regeln und Gesetze benötigt, weil es selbst nur so handelt, wie die Gesetze es vorschreiben würden.

Diese beiden Extrempositionen sind sicherlich nicht das, was wir täglich erleben. Aber es sind zwei Perspektiven, die wir für die Betrachtung von Menschen und Teams benutzen können. Sie bestimmen die Zugewandtheit.

Extrempositionen helfen den Handlungsrahmen abzu- stecken.

Ein Teamleiter oder eine Führungskraft, die dem Schopenhauerschen „bösen“ Sinne folgt, dürften demzufolge immer nach Regeln, Vorgaben und Kontrollen verlangen, die den Menschen, hier den Mitarbeiter „bändigen und zähmen“. Viele Regularien und viel Controlling sind die Folge.

Wird dagegen im Sinne von Goethe und Kant gedacht, handeln die Menschen vor allen wohlwollend. Demzufolge braucht es wenig Controlling, kaum Vorgaben, keine Vorschriften, die Menschen handeln „edel“ aus ihrem Innersten heraus. Man kann ihnen vertrauen.

Bereits am Beginn dieses Beitrages verwies ich darauf, dass die Frage nach gut und böse nicht einfach zu beantworten ist. Sie alle kennen die Perspektive, die auf dem Misstrauen gründet, auf dem, was ich hier als böse bezeichne. Sie kennen ein ausgefeiltes Controlling, Kennzahlen und KPI's, Sie kennen Regeln, Vorgaben und Restriktionen, Verbote und Gebote im Geschäftsleben und in Organisationen. Ich denke, auch Sie können sich nicht vorstellen, dass man komplett auf all diese Dinge verzichten kann und es trotzdem noch funktioniert.

Immer wieder einmal ist aber auch die Extremposition des Bösen, das maximale, das absolute Misstrauen anzutreffen. Führungskräfte und Chefs schnüffeln ihren Mitarbeitern hinterher, kontrollieren alles, machen penible Vorgaben, bestrafen bei Verstößen, unterstellen ihnen stets nur schlechte Absichten, Egoismus und Eigennutz und handeln entsprechend. Auch solche Beispiele, solche Auswüchse, hat man immer wieder mal gehört oder gelesen. Gesehen und erlebt habe ich sie zum Glück nie. Vielleicht ist es die eigene innere Einstellung, die Menschen so handeln lässt ...

Die andere extreme Seite ist der Naive, der Gutgläubige. Diese Position tritt ein, wenn die Führungskraft den Mitarbeitern *grenzenlos* vertraut. Auch diese Extremposition ist gefährlich. Sie lädt zum Missbrauch ein. Auch diese Position trifft man an. Das sind z. B. Leiter, die eigentlich nicht führen, die nur da sind. Das können Chefs sein, die nie eine Ansage machen, keine eigene Meinung haben, keine Entscheidung treffen, keinem wehtun wollen, von allen geliebt werden wollen.

Somit gibt es im Kontext von Organisationen tatsächlich diese beiden extremen Ausprägungen, aber auch alles dazwischen. Was ist die Erkenntnis daraus?

Nutzen Sie die beiden Perspektiven. Nutzen Sie „gut“ und „böse“, um Ihre Erkenntnisse zu bereichern und mit den neuen Perspektiven noch besser arbeiten zu können! Prüfen Sie ganz persönlich, wie Sie derzeit bevorzugt durch das Leben gehen und Ihre Mitmenschen sehen.

Jeder Mensch und jedes Team, welches Sie beobachten und betrachten, kann mit der Facette gut und böse angesehen werden. Jeder Mensch, der auf Sie zukommt, könnte Ihr potenzieller Mörder sein, aber auch Ihr potenzieller Freund.

Ein Team kann unaufgefordert und uneingeschränkt in Ihrem Sinne tätig werden oder alles verhindern, was Sie möchten und das genaue Gegenteil tun.

Eine Freundin hat die Unterscheidung zwischen gut und böse kritisiert. Das sei zu hart, so kann man die Menschen nicht einteilen. Daher möchte ich weitere Perspektiven anbieten und die Begrifflichkeiten etwas „aufweichen“, aber die Idee dahinter „schärfen“.

Im hier dargestellten Kontext ist „gut“, wenn das Weltbild dem Menschen zugewandt, warm, freundlich und offen ist. Es hat viel Vertrauen in die Menschen. Es geht davon aus, dass sie das richtige tun. Das Extreme, d. h. grenzenlose Zugewandtheit, ein grenzenlos gutes Mensch-Bild, würde wohl auch als naiv bezeichnet.

Der andere Pol, das Böse, ist der kritische Mensch, der misstrauische, der mürrische, der strenge, auch der anderen gegenüber vorsichtige. In diesem Kontext „böse“ ist auch der, der Regeln, der Verbote und Gebote und deren Kontrolle als notwendige Maßnahmen sieht, um sein Umfeld zu gestalten.

Anstatt gut und böse kann auch *Vertrauen* und *Kontrolle* verwendet werden.

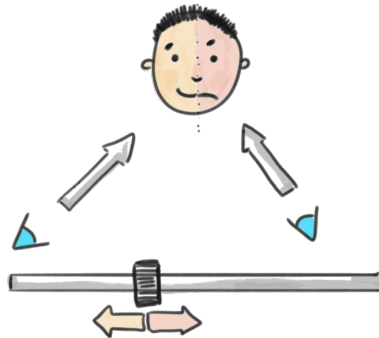
Derjenige, der ein positives Mensch-Bild hat, im „Gut“ lebt, hat auch Vertrauen. Derjenige, der kein Vertrauen entgegenbringt, in diesem Kontext misstrauisch ist, muss kontrollieren und prüfen und dazu Regeln setzen.

Im Kontext der Führung lässt sich besser mit Vertrauen und Kontrolle als mit gut und böse arbeiten. Und wie bereits ganz am Anfang des Buches beschrieben, ist die Differenzierung dann nicht mehr so leicht. Es gibt tatsächlich Menschen, die ein hohes Maß an Vertrauen aufbringen und andere, die das Bedürfnis nach Prüfung

Die Menschen im Team können der Führungskraft folgen oder nicht – das entscheiden allein die Menschen des Teams, nicht die Führungskraft.

Die Entscheidung für Vertrauen oder für Kontrolle ist vielschichtig und komplex.

und Kontrolle haben. Hier geht es nicht um das grundsätzliche grenzenlose Vertrauen oder um das unerschütterliche immerwährende Controllen. Hier geht es um die Grundeinstellung eines Menschen, wie er seine Umwelt sieht. Es geht um Ihre Einstufung in diesem Kontext.



Stellen Sie Ihren „Regler“ richtig ein

Schätzen Sie sich als eine Person ein, die eher vertraut oder als eine, die eher prüft und kontrolliert?

Diese ehrliche Selbsteinschätzung ist wichtig. Sie hat auch etwas mit (Ihrem) Führungsverhalten zu tun und mit der Passung zum Team, welches durch Sie geführt werden soll. Wie bereits geschildert, ist es in der Führung wichtig, dass die Führungskraft auch zum Team passt.

Führungskraft und Team müssen eine „Passung“ haben. Beide Seiten müssen „mitmachen“.

Die ehrliche Selbsteinschätzung empfinde ich als unerlässlich, auch wenn die jeweilige andere Perspektive punktuell immer wieder einmal notwendig sein sollte. Hier geht es um Ihre Grundeinstellung, nicht um ein situatives Handeln. Was liegt Ihnen mehr? Bei welcher

Aktion müssen Sie nicht nachdenken. Das sind die Fragen, die Sie hier ehrlich beantworten sollen.

Wer sich nicht exakt in der Mitte verortet, muss auch die Perspektive, die ihm nicht liegt, berücksichtigen. Es gibt Situationen, bei denen die jeweils andere Sicht die notwendige ist. Üblicherweise muss sich die Führungskraft, die am jeweils anderen Ende des eigenen Selbstverständnisses agieren muss, dann aber „anstrengen“ und überlegen, sie muss „entgegen“ ihrem Naturell handeln.

### *Beispiel*

*Ich schätze mich selbst dem positiven, Vertrauen schenkenden Weltbild näher ein. Im Rahmen meiner Berufstätigkeit hatte ich aber immer wieder Baustellentermine und musste Handwerker kontrollieren. Erfahrungsgemäß ist das (grenzenlose) Vertrauen an dieser Stelle meistens fehl am Platze. Auf der Baustelle muss eher hart agiert werden. Klare Ansagen und harte Kontrolle, ob die Vorgaben auch gemacht wurden, sind wichtig, damit es vorangeht. Also habe ich mich auf diesen Termin mental vorbereitet und ehrlich gesagt, auch etwas durch diese Termine gequält. Solche Aufgaben versuche ich zu vermeiden.*

*Mein Wissen über meine eigene Einstufung hat mir aber trotzdem geholfen die „Situation“ gut zu bewältigen. Viel lieber entwickle ich mit einem kreativen Team zusammen Lösungen und habe großes Vertrauen in die Problemlösungskompetenz aller Beteiligten. Das ist mein Ding, das macht mir Spaß. Solche Aufgaben „suche“ ich.*

*Auch wenn ich eher in die eine Richtung tendiere, kann ich natürlich in der anderen Richtung agieren. Dazu muss ich mich aber anstrengen, es entspricht nicht meinem „Naturell“. Weil ich das weiß, habe ich auch die*

*erste notwendige Kündigung eines Mitarbeiters in meinem Unternehmen persönlich durchgeführt. Ich wusste, dass mir das schwer fallen wird und ich habe mich gezwungen, auch diese für mich negative Tätigkeit ordentlich abzuwickeln. Ich habe dabei viel über mich gelernt.*

*In meinem Team gibt es wirklich gute und nette Kollegen, die (trotzdem) eher dem Kontrollierenden, dem Misstrauenden zugewandt sind. Diese Menschen sind deshalb aber nicht „schlecht“. Diese Kollegen werden auf der Baustelle von den Handwerkern gefürchtet und von den Bauherren geliebt. Es ist ihr Naturell, glasklare Ansagen zu machen, diese zu kontrollieren und bei Abweichung hart zu agieren. Würden diese Kollegen anderen großes Vertrauen entgegenbringen müssen, haben sie vielleicht ihre Herausforderung und müssen sich an diese Situation gewöhnen, und sich zwingen, entsprechend zu agieren.*

Mit Vertrauen oder Kontrolle zu führen ist nicht per se gut oder schlecht.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Perspektiven Vertrauen und Kontrolle nicht per se gut oder schlecht sind. Es lässt sich zusätzlich feststellen, dass es Menschen gibt, die der einen oder der anderen Perspektive eher zugeneigt sind.

Prüfen Sie für sich, zu welchem Typ Sie gehören und berücksichtigen Sie, dass andere Menschen andere Perspektiven einnehmen können.

Wenn Sie dann punktuell auch einmal in die jeweils andere Perspektive „müssen“, machen Sie dies professionell und mit Überlegung. Es entspricht ja nicht Ihrem Naturell, klappt aber trotzdem.



Meine persönliche Meinung ist, dass eine zugewandte Perspektive, die den damit verbundenen Regler viel mehr Richtung „Vertrauen“ als in Richtung „Kontrolle“ stellt, hilfreich ist.

Ich habe beste Erfahrungen damit gemacht, den Menschen vieles zuzutrauen und sie wenig zu kontrollieren.

Der bekannte deutsche Spruch: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, ist daher nicht mein Spruch.

Immer mehr habe ich erkannt, dass ein hohes Maß an Vertrauen kein Controlling bedarf. Oder im Umkehrschluss: Je mehr ich kontrolliere, umso weniger entsteht Vertrauen.

Immer mehr habe ich erkannt, dass ein hohes Maß an Vertrauen kein Controlling bedarf.

Auf diesen Sachverhalt und die Problematik von Vertrauen und Kontrolle möchte ich in den weiteren Quadranten dieser Zeile in der Rubrik DU und WIR, nochmals detaillierter eingehen. Dieser Sachverhalt ist sehr bedeutend für das Entwickeln einer Führungspersönlichkeit.

Machen Sie bitte ein kleines Experiment in Ihrem Umfeld: Gehen Sie mit einem Lächeln und einem netten Wort auf die Menschen zu. Sehen Sie die Menschen „gut“.

Beginnen Sie früh bei Ihrem Partner und den Kindern, dann im Café, wenn Sie Brötchen kaufen oder Ihren Kaffee trinken, dann im Büro mit den Kollegen.

*Sie werden staunen!*

Die Erkenntnis in diesem Quadranten, möchte ich so zusammenfassen:

Die Differenzierung in die vertrauensvolle „gute“ und die misstrauende „böse“ Perspektive gibt der Führungskraft die Möglichkeit, besser und differenzierter zu beobachten.

Meiner Meinung nach ist es besser, vom Guten des Menschen auszugehen. Es erleichtert der modernen Führungskraft das Handeln. Die durch diese Perspektive gewonnenen Erkenntnisse und die damit einhergehenden Entscheidungen sind unserer modernen Arbeitswelt und der Mündigkeit der Mitarbeiter und Teams angemessener.

Am Ende dieses Kapitels zur ICH-Perspektive wird deutlich, dass die eigene Einschätzung wichtig ist, um später mit anderen und mit dem Team richtig zu interagieren.

Bevor die DU Perspektive thematisiert wird, noch ein Gedanke zur Berufswahl:

Augen auf in der Berufswahl!

Die Einstufung in der Skale zwischen vertrauensvoll und misstrauisch hat einen entscheidenden Einfluss darauf, was „Ihnen liegt“. Es ist sehr hilfreich zu prüfen, ob das berufliche Umfeld zur eigenen Einstufung passt. Ist das berufliche Umfeld vertrauensvoll gestaltbar oder ist dort eher Misstrauen nötig? Fehleinschätzungen an dieser Stelle sind dramatisch. Es führt zu Frust.

Das Agieren in einem Umfeld das NICHT zu einem passt, strengt permanent an. Es liegt einem nicht. Es macht keinen Spaß. Weder die Führungskraft noch das Team werden Freude daran haben.

Leider habe ich schon oft Fälle beobachten können, wo Menschen (Geführte und Führende) an solchen Diskrepanzen leiden und scheitern.



*Notieren Sie Ihre  
Ideen!*