

Rainer König Ein Vorbild ist kein Abbild

1. In seinem Buch „Das anständige Unternehmen“ will Reinhard K. Sprenger erläutern, wie man in Firmen Anstand durch Abstand erreicht. Er unterstellt/konstatiert dabei das Phänomen zunehmender Nähe als großes ethisches Problem in den Unternehmen. Seine ´negative Ethik´ will allerdings nur zeigen, was zu lassen ist, damit sich Führung auf das „Wesentliche“ konzentrieren kann. ¹
2. Sprenger nimmt dabei Anstand und nicht etwa Gerechtigkeit, Gleichheit, Würde oder Selbstachtung zur Grundlage seines ethischen Ansatzes. Der Grund: nur Anstand kann nach seiner Ansicht auf die Bedingung der Möglichkeit von Moralität setzen: Nämlich darauf, dass Menschen frei entscheiden können.
3. Obgleich er das also eigentlich nie so recht will, gibt er dann doch ein paar Handlungsempfehlungen, die zeigen, wie man anständig, d.h. mit Distanz führen sollte. Die Maximen oder Prinzipien lauten:
 - Betrachte Mitarbeiter nicht als bloße Mittel
 - Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder
 - Versuche nicht, Menschen zu verbessern. Verletze nicht die Autonomie der Mitarbeiter
 - Bezeichne nichts als alternativlos.²
4. Bei der Diskussion der zweiten Maxime „Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder“ wendet sich Sprenger dann mit Vehemenz gegen die Forderung, Führungskräfte müssten Vorbilder für ihre Mitarbeiter sein. Die Rede vom Vorbild unterteilt demnach die Belegschaft in vorbildhafte und solche, die den Vorbildern nacheifern, d.h. sie „disqualifiziert mithin den größten Teil der Mitarbeiterschaft als eines Vorbildes bedürftig. Das Vorbild-Denken setzt also einen infantilen Mitarbeiter voraus. Es setzt einen Menschen voraus, der nicht weiß, was gut und richtig ist, den man lenken muss.“³ Das Modell-Lernen im Eltern-Kind-Verhältnis werde gleichsam in die Arbeitswelt hinein ´verlängert.⁴
5. M.E. zielt Sprenger hier weit übers Ziel hinaus, wenn er kategorisch unterstellt, das „Vorbild-Denken“ per sé „einen infantilen“ und damit unmündigen Mitarbeiter voraussetze. Ob sie tatsächlich zum ´verantwortungslosen Nachmachen dressiert´ oder zur mündigen Eigeninitiative angeregt werden, hängt nach meinem Dafürhalten *von der Art* des Vorbildes ab. Sprenger verwechselt hier nämlich das vorbildorientierte Handeln mit dem blinden Abbilden oder vorbehaltlosen Nachahmen.

¹ Vgl. Reinhard K. Sprenger: Das anständige Unternehmen, p304

² Vgl. ebd., p 580

³ Vgl. ebd., (p1387)

⁴ Vgl. Ebd., (p1392)

6. Menschen brauchen Vorbilder, weil sie nur so lernen und sich entwickeln können. Das gilt für Kinder ebenso wie für Jugendliche und Erwachsene. Der Mensch lernt am besten, wenn er mit und von anderen lernen kann. Nicht Vorbilder als solche sind deshalb negativ, sondern die Art wie mit ihnen umgegangen wird. Ich will die beiden Varianten hier einmal näher vorstellen.
7. Variante 1: Vorbilder als *Orientierungsmarken* stellen – wie soziale Rollen - gewissermaßen Muster oder Rahmen dar, die aber jeder selbst verändern und inhaltlich füllen muss. Wir brauchen solche Orientierungen, um uns als Individuen überhaupt finden und realisieren zu können. Nur dann wird und bleibt man das, was Sprenger als Basis seines ganzen Ansatzes postuliert: ein freies Individuum. Man ist nie ein völlig unbeschriebenes Blatt oder eine formlose Form. Prägungen finden dauernd statt. Eigentlich eine Binsenweisheit. Aber die Art, wie man die Prägung aufnimmt und weiterentwickelt, macht das Individuum aus. Sprenger selbst ist das beste Beispiel dafür: er zitiert seinen Vater, der ihn immer an positive Vorbilder erinnerte und ihn vor negativen Vorbildern warnte⁵. Aus dem kleinen Reinhard K. wurde dann einer der erfolgreichsten Kämpfer für die Freiheit des Individuums in Deutschlands Firmen. So schlecht kann also die vorbildorientierte Erziehung seines Vaters nicht gewesen sein.
8. Variante 2: Vorbilder als *Abbilder*. Hier werden Vorbilder einfach nur kopiert oder nachgeahmt. Das – wie der Fan eines Stars schnell erfährt – ist vom Ansatz her zum Scheitern verurteilt. Denn schon rein logisch kann kein Mensch genauso sein wie ein anderer Mensch. Es trotzdem zu wollen, ist infantil und für dieses kindliche Nachahmen gibt es offiziell zulässige Spielwiesen wie Karneval, Star-Wars-Messen, Elvis-Doppelgängertreffen oder private Themenpartys. Hier darf man sich verkleiden, was das Zeug hält, und ein paar tolle Tage oder Stunden lang, der sein, der man nicht ist und im wirklichen Leben nie sein wird. Ein Traum halt.
9. Die als Muster (Variante 1) verstandene Vorbildkategorie ist aber nicht nur für die individuelle Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters wichtig. Zugleich markiert sie auch die Bedingung der Möglichkeit guter Führung. Denn ohne sie gibt es weder Glaubwürdigkeit noch Vertrauen. Radikaler formuliert: Nur eine Führungskraft, die ernsthaft versucht, das von ihr geforderte Handeln vorbildlich vorzuleben, kann dieses Handeln von ihren Mitarbeitern verlangen. Und nur eine solche Führungskraft vermag auch glaubwürdig und damit vertrauensvoll zu wirken.
10. Damit ist allerdings kein Automatismus verbunden. Denn des Glaubens und Vertrauens für würdig befunden zu werden, ist eine Zuschreibung, die nicht automatisch erfolgt. So mag es Führungskräfte geben, die vorbildlich agieren wollen, von ihren Beschäftigten aber so nicht wahrgenommen werden. Und umgekehrt gibt es sicherlich auch Menschen, die sich nie bewusst vorgenommen haben, vorbildlich zu sein, die es aber trotzdem für viele Menschen sind.

⁵ Vgl. ebd., p1429