



# Was Leader von Odysseus lernen können

## FÜHREN NACH ANTIKEM VORBILD

Die moderne Führungskraft wurde schon vor 3.000 Jahren erfunden. Der griechische Held Odysseus nämlich verkörpert all das, was auch einen heutigen Leader erfolgreich macht. So sehen es zumindest die beiden Berater Kurt Buchinger und Herbert Schober-Ehmer, die in ihrem neuen Buch das „Odysseusprinzip“ beschreiben. managerSeminare hat sich erklären lassen, was den sagenhaften Griechen zum Vorbild macht.

**Preview:** ► Odysseus statt Achilles: Was der gewitzte Teamplayer dem Einzelkämpfer voraus hat ► Die Odyssee als Leadershipkurs: Warum die angeblichen Irrfahrten des Odysseus keine waren, sondern ein Paradebeispiel für den Umgang mit Komplexität ► Vernunft, Vertrauen, List: Über drei ebenso ungewöhnliche wie unentbehrliche Managementtugenden ► Anordnung, Kontrolle, Sanktion: Warum angebliche Teamarbeit mit fragwürdigen Mitteln erfolgt ► Antiheld mit Mannschaftsgeist: Was Odysseus zum perfekten Teamleader macht ► Erkenntnis, Ordnung, Vertrauen: Aus welchen Kraftquellen Teams und ihre Leader schöpfen können

*Herr Buchinger, Herr Schober-Ehmer: Die Zeit der Helden in den Führungsetagen ist vorbei. Das schreiben Sie zumindest in Ihrem neuen Buch. Dennoch küren Sie Odysseus als antiken Helden zum Managementvorbild, wie passt das zusammen?*

**Kurt Buchinger:** Die Zeit der Helden ist in der Tat vorbei, weil die Zeit der Einzelkämpfer vorbei ist. Aber der Wunsch nach Helden existiert weiter. Die Helden und die Führer scheitern und fallen von ihrem Thron, aber der Heldenmythos ist unausrottbar. Wir müssen diesen Wunsch respektieren und bedienen ihn, indem auch wir einen Helden wählen, wenn auch einen Antihelden. Verglichen mit Agamemnon, Achill oder Hektor ist Odysseus nämlich kein klassischer Held. Er hätte sich selbst wohl auch nie so bezeichnet. Er war viel weniger ein Kämpfer als ein – wie man heute vielleicht sagen würde – systemisch denkender Problemlöser.

**Herbert Schober-Ehmer:** Nehmen wir nur seine Reise von Kleinasien zurück zu seiner Heimatinsel. Es war keine „Irrfahrt“, als was sie heute fälschlicherweise bezeichnet wird. Es war der konsequente Weg eines Leaders, der trotz widriger Umweltbedingungen und mächtiger Feinde – allen voran der Meeresherr Poseidon – seine klare Vision nicht aus den Augen verlor. Odysseus wusste nicht, ob er Ithaka jemals erreichen wird, ob seine Frau Penelope noch lebt, was mit seinem Sohn geschehen ist. Doch er verzweifelte nicht. Er blieb stets offen für das Leben und schaffte es mit Vernunft, Vertrauen und List, sein Ziel zu erreichen.

*Vernunft, Vertrauen, List – sind das etwa die Tugenden, die eine moderne Führungskraft auszeichnen?*

**Schober-Ehmer:** Führen ist eine flexible, riskante, reflexive, nicht triviale Tätigkeit. Und es gibt kein Rezept, das aus jeder Führungskraft einen echten Leader macht. Doch wir können mithilfe von Odysseus sagen, welche Fähigkeiten unentbehrlich sind.

*In Zusammenhang mit den unentbehrlichen Fähigkeiten sprechen Sie von „Teamleadership“ – explizit nicht von Leadership. Worin liegt der Unterschied?*

**Buchinger:** Leadership impliziert, dass jemand da oben am Steuerrad steht und mit sicherer Hand seine Mannschaft da unten durch Wind und Wetter segelt. Diese Zeit ist aber definitiv vorbei. Die neuen Chefs verstehen sich oder – besser gesagt – müssen sich verstehen als ein Teil in einem vernetzten, lebendigen System, das ganz unterschiedliche Formen annehmen und unterschiedliche Wege gehen kann, in dem immer weniger nacheinander geschieht, sondern zunehmend mehr gleichzeitig, und wo es keinen Punkt gibt, von dem aus man das Ganze erkennen, geschweige denn gezielt beeinflussen kann. Vor allem nicht als Einzelner. Um erfolgreich sein zu können, braucht man ein schlagkräftiges Team.

*Teams entstehen nicht, indem ein Leader sagt „Mitarbeiter, ihr seid jetzt ein Team“ und schon gar nicht durch Corporate-Values-Parolen: „Nur Teamgeist bringt uns an die Spitze“.*

**Buchinger:** Man sollte die Magie der Worte nicht unterschätzen, aber es stimmt natürlich: Nach der Beschwörung fängt die Arbeit erst an – und die schenken sich die meisten. Schauen wir uns um: Kein Vorgesetzter spricht von „seinen Untergebenen“, sondern von „seinem Team“ – auch wenn die Teammitglieder ihre Aufgabe zu 90 Prozent in Einzelarbeit bewältigen und so gut wie nie bei relevanten Entscheidungen zu Rate gezogen werden. Und wenn es eine Gruppenaufgabe zu lösen gibt, dann arbeiten sie nicht autonom, sondern per Anordnung, Kontrolle und Sanktion. Wundern brauchen wir uns darüber nicht. Führungskräfte kommen auch heute noch nur dann auf einen Chefessell, wenn sie die veralteten Spielregeln der Hierarchie beherrschen. Und da geht es nicht um „Gemeinsam sind wir stark“, sondern „Jeder ist sich selbst am nächsten“.

**Schober-Ehmer:** Hinzu kommt: Viele wissen zwar mehr oder weniger, was ein Team braucht, um erfolgreich arbeiten zu können. Aber in der Realität wird dem oft nicht Genüge getan, dann kommen wieder die alten Hoffnungen zum Tragen: Konzentrieren wir uns auf die Sache, das andere wird sich schon ergeben.

*Was braucht denn ein Team, um erfolgreich arbeiten zu können?*

**Buchinger:** Ein Team kommt nicht dadurch zustande, dass man sechs bis zwölf Personen mit einer Aufgabe betraut. Die Gruppe muss sich erst in einem mühsamen kommunikativen Prozess konstituieren. Hierfür ist Zeit erforderlich, Nachsicht, Weitsicht und Geduld. Außerdem muss man darauf achten, dass die Aufgabe auch als Teamaufgabe geeignet ist, sprich von den Teammitgliedern nur gemeinsam gelöst werden kann. Sonst fängt sehr schnell das Hauen und Stechen an. Und: Den Teammitgliedern muss klar sein, warum sie mit an Bord sitzen. Das gelingt nicht durch eine quantitative Aussage wie „Wir wollen eine Ertragssteigerung um zwölf Prozent“ sondern durch ein zukunftsbezogenes, wert- und lösungsorientiertes, vom Sinn für den Kunden abgeleitetes Ziel. ►

## Service

### Buchtipps

► **Kurt Buchinger und Herbert Schober-Ehmer: Das Odysseusprinzip. Leadership revisited.** Klett-Cotta, Stuttgart 2006, 24,50 Euro.

Das Buch zum Interview: Die Autoren erläutern – immer wieder unter Rückgriff auf das Vorbild Odysseus –, wie Leadership heute funktionieren kann.

► **Homer und Gerhard Fink: Ilias und Odyssee – Meisterwerke kurz und bündig.** Piper, München 1999, 7,95 Euro.

Ein Buch für alle, die die Basics genauer kennenlernen wollen – und dennoch nicht die Zeit haben, sich die originalen 12.000 Homer'schen Hexameterverse in Übersetzung einzuverleiben.



**Professor Dr. Kurt Buchinger** ist als systemischer Organisationsberater und Psychoanalytiker Inhaber des Seminar- und Meditationszentrums Weidling in Österreich. Zudem lehrt er Supervision und Organisationsberatung an der Universität Kassel. Kontakt: [kurtbuch@uni-kassel.de](mailto:kurtbuch@uni-kassel.de)



**Herbert Schober-Ehmer** ist als freiberuflicher systemischer Berater und Leadership-Coach in Kassel tätig. Außerdem arbeitet er als Lehrbeauftragter an den Universitäten Klagenfurt und Kassel sowie an der Fachhochschule Freiburg. Kontakt: [schober@schober-ehmer.com](mailto:schober@schober-ehmer.com)

*Zeit gewähren, die richtige Aufgabe stellen, das Ziel so formulieren, dass sich jeder damit identifizieren kann ... das sind mehr oder weniger die äußeren Rahmenbedingungen. Kommen wir auf die Führungskräfte zurück: Welche Persönlichkeit, welche Fähigkeit, welche Haltung müssen sie mitbringen, um ein starker Teamleader zu sein oder zu werden?*

**Schober-Ehmer:** Immer wenn Odysseus uns in den Erzählungen der griechischen Mythologie begegnet, treffen wir einen suchenden, neugierigen, abwägenden Leader. Er scheint zu ahnen, dass Appelle, Anweisungen, schwungvolle Reden, Drohungen und Bitten nur begrenzt wirksam sind. Dass es viel wichtiger ist, zusammen mit seiner Mannschaft die richtigen und wichtigen Informationen zu finden und sie geschickt miteinander zu verknüpfen. Leider ist dieses Wissen in der heutigen Unternehmenswelt begrenzt. Ich erinnere mich gut, wie schockiert die Mitarbeiter waren, als ihr neuer Chef, ein Bereichsleiter eines internationalen Logistikunternehmens, zu ihnen sagte: „Ich bin nicht dazu da, mir den Kopf zu zerbrechen und Ihnen vorgefertigte Lösungen anzubieten, sondern Ihnen, meine Damen und Herren, die richtigen Fragen zu stellen.“ Heute ist aus den Mitarbeitern eine sehr eigenständige Führungcrew geworden – und ihr Chef kann sich ohne operativ vereinnahmt zu werden, auf seine eigentliche Arbeit konzentrieren: die permanente Optimierung und strategische Neuausrichtung.

*Fragen stellen statt Antworten geben, beobachten statt einschreiten, auf gemeinsame Entscheidungen vertrauen statt die Richtung vorschreiben, immer wieder in den Hintergrund treten statt aufs Treppchen steigen. Das hört sich nach einem gewaltigen mentalen Wandel an.*

**Buchinger:** Wer Teamleader werden möchte, muss sich fast immer mit seiner bisherigen Identität auseinandersetzen. Gerade hat man begeistert gelernt, ein Held zu sein und den Achill zu mimen, und nun soll man als Teamleader Teil des Ganzen und auch noch stolz darauf sein. Das innere Bild, das man einmal in sich aufgebaut hat, lässt sich aber nicht so leicht durch ein anderes ersetzen. Das ist ein mühsamer intellektueller und emotionaler Prozess, der tief ins Unterbewusste reicht. Man muss die Person sehen, die man ist und man muss die Person sehen, die man werden soll. Die Differenz zwischen beiden zu sehen, kann sehr schmerzhaft sein. Und sie kann nicht durch eine kräftige Entscheidung überwunden werden: „Ab morgen werde ich ein anderer sein.“ Es ist ein langwieriger Lernprozess.

*In Ihrem Buch sprechen Sie auch von den drei Kraftquellen Erkenntnis, Ordnung und Vertrauen.*

**Schober-Ehmer:** Mit Hilfe dieser drei Kraftquellen, die ursprünglich aus dem Buddhismus stammen, lassen sich Defizite eines Teams sehr leicht diagnostizieren: Warum können wir unsere Ziele nicht erreichen, warum reden wir aneinander vorbei, warum spielen wir immer nur die zweite Geige? Damit man das besser versteht, muss man jedoch wissen, was sich hinter den drei Begriffen verbirgt. Unter Erkenntnis versteht man Klarheit, Einsicht, Verständnis, Wissen und Vision. Unter Ordnung: Struktur, Pflicht, Aktivität, Ausgleich und Ursache/Wirkung. Und unter Vertrauen: Sympathie, Mitgefühl, Wohlgefühl, Wertschätzung und Zuwendung. Nur wenn diese drei Ressourcen den einzelnen Teammitgliedern und dem Team als Ganzes zugänglich sind, kann es engagiert, zielstrebig und gelassen an die Arbeit gehen und qualitativ hochwertige Lösungen entwickeln. Ganz einfach, weil die eine Kraftquelle ohne die anderen beiden nicht trägt. Erkenntnis ohne Ord-

nung ist ein verwirrendes Sammelsurium, nicht handlungsleitend und sozial nicht integriert – und ohne Vertrauen bleibt Erkenntnis eingekapselt in ein skeptisches Ich. Ordnung ohne Erkenntnis ist willkürlich, dogmatisch, rigide, ohne Bezug zum sozialen Geschehen. Und Ordnung ohne Vertrauen produziert ein Übermaß an Kontrolle, lähmt, macht unfrei. Vertrauen ohne Erkenntnis ist blind und naiv, hat keine Basis. Und ohne Ordnung wird Vertrauen zum amorphen ungerichteten Gefühl.

*Was ist mit der Intuition? Ist sie nicht auch immanent wichtig, um in einer immer komplexer werdenden Welt schnell und zuverlässig angemessene Entscheidungen treffen zu können – als Führungskraft oder als Team?*

**Schober-Ehmer:** Evolutionsbiologisch betrachtet ist der Homo sapiens für ganzheitliches Erfassen besser ausgestattet als für systemisches Analysieren. Sonst hätte er als Mensch, als Gattung in einer übermächtigen Natur nicht überleben können. Auch Odysseus zapft diese zutiefst menschliche Fähigkeit an – weil er sie anzapfen kann und nicht,

wie so viele, Intuition mit Bauchgefühl verwechselt. Odysseus weiß viel und ist immer bereit dazuzulernen. Er liebt das Leben und er liebt die Welt. Probleme sind für ihn zum Lösen da. Er erreicht seine Ziele, weil er an sich und seine Mannschaft glaubt. Und weil er weiß, dass Ideen nicht erzwungen werden können, dass sie aber ihren eigenen Zeitpunkt haben, sich zu offenbaren.

*Nach dem, was Sie so erzählen, scheint Odysseus ein sehr besonderer Mensch gewesen zu sein. Aber Odysseus war auch brutal, tückisch und gemein...*

**Buchinger:** Odysseus war kein harmonie-süchtiger Gutmensch. Er war widersprüchlich, er war ein Mensch mit Ecken und Kanten – und daher wohl auch in der Lage, die Widersprüche des Alltags souverän zu beherrschen und sich geschmeidig an immer neue Gegebenheiten anzupassen. Denn managen heißt im Grunde nichts anderes als Widersprüche zu verwalten. Außerhalb und in sich selbst.

*Das Interview führte Heike Littger. ■*