

Kolumne: Encouragement

Günther Ortmann



«Courage» kommt von *coeur*, von Herzen. Beherztheit. Großes Herz. Kein Hasenherz. Das klingt nach Charakter, nach einer inneren Angelegenheit der je Einzelnen, denen jenes Organ bei Gefahr in die Hose zu rutschen droht. Aber Mut ist keine Ausstattung schierer Natur. Mut kommt von Ermutigung. Er kommt von den Anderen. Der Blick des Anderen ist nicht, wie bei Sartre, der Tod meiner Möglichkeiten, schon gar nicht *nur*, sondern zuvörderst ihr Anfang: die *Eröffnung* der Möglichkeiten, sich mit der Welt in Beziehung und, à la Kleist, den Anfang auf gutes Glück hin zu setzen. Das Herz über die Hürde zu werfen.

Was *hinter* der Hürde, *nach* dem Anfang kommt, weiß man ja nie. Da lauern Angst vor dem Ungewissen, Kierkegaards «Schrecken der Möglichkeiten», Kontingenzangst. Alles ist so und auch anders möglich, es droht eine Möglichkeitsflut, Überfülle der Möglichkeiten, *horribile dictu*. Das scheint eine Quelle der Angst vor Wandel zu sein, und Mut braucht es ja erst unter der Bedrängnis von Angst. Das, was danach/dahinter kommen mag, kann sozusagen Schicksal sein oder aber von meinem Handeln und den Erwidern jener Anderen herrühren, die mir ja vielleicht Übles wollen: Schicksals- oder aber Handlungskontingenz. In Organisationen, zumal, wenn es um organisationalen Wandel geht, gilt die drängendere Angst dem, was die Anderen sagen oder tun könnten.

Bleiben wir beim Sagen. Da geht es um den Mut, die Stimme zu erheben – Albert Hirschmans *voice*. Hirschman feiert die Möglichkeit dazu als Quell von Verbesserungen in Organisationen, aber so leicht ist es ja nicht. Leichter ist es oft genug, die Schnauze zu halten, wo Einreden am Platze wären. Sich rauszuhalten. Die Achsel zu zucken. Man ist versucht, solches Schweigen zum Schmiermittel des organisationalen Autoritätsgetriebes zu erklären. Reden ist vielleicht Silber, Kritik aber gilt doch leicht als Sand im Getriebe.

Den Mut, der da gefragt ist, zu einer Frage des Charakters zu erklären, hieße, die Augen vor der Rolle der – er- oder entmutigenden – Anderen zu verschließen, und vor er- oder entmutigenden Organisationsstrukturen und -kulturen. Das pfeifen die Spatzen der Organisationsentwicklung von den Dächern, aber Gehör finden sie nicht so recht. Das liegt nicht nur am Widerwillen der Autoritäten, die um ihre mikropolitischen Besitzstände fürchten, sondern vor allem daran, dass jener Mut eine Angst vor Bedrohungen zu überwinden hätte, die durch noch so schöne Organisationsentwicklung nicht, jedenfalls nicht leicht, aus der Welt zu schaffen sind: vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, vor Karriere-, Zugehörigkeits-, Anerkennungs- und Statureinbußen. In den Worten Adornos: «am Horizont zeichnet sich die Deklassierung ab. Sichtbar wird die Bahn zum Asozialen, zum Kriminellen: die Weigerung, mitzuspielen, macht verdächtig und setzt selbst den der gesellschaftlichen Rache aus, der noch nicht zu hungern und unter Brücken zu schlafen braucht.» Sartres Angst vor dem Blick des Anderen wird so am Ende doch noch plausibel, als Metapher für die existentielle Angst vorm Ausgestoßen werden, vorm gesellschaftlichen Tod.

Bevor das nun in Düsternis endet, hier ein Hinweis auf eine irische Art der Selbstüberlistung angesichts der Angst vor dem, was kommt – eine Art Selbstnötigung zu nötigem Mut: John F. Kennedy hat in einer um Ermutigung bemühten Rede vor der NASA von einer Gruppe von Jungen erzählt, die, als sie bei einer Wanderung durch Irland an eine hohe Mauer gerieten, ihre Mützen hinüberwarfen, um sich selbst den Mut abzutrotzen hinüberzuklettern. *Self-encouragement*.

Prof. Günther Ortmann, Professor für Führung an der Universität Witten/Herdecke, Kontakt: ortmann@hsu-hh.de