

Mut und Demut – Charakterstärken für Führungskräfte

Die zwei Grundhaltungen wirksamer Führung – von Jim Collins' Level-5-Studie zur täglichen Übung in der Schulleitung

Prof. Dr. Roland Bernhard · Charakterinitiative

Grundlagen: Jim Collins, *Good to Great* · James L. und Dave Anderson, *Becoming a Leader of Character* · Aristoteles und Thomas von Aquin



Jim Collins hat für *Good to Great* (2001) 1.435 Unternehmen daraufhin untersucht, welche von ihnen über fünfzehn Jahre hinweg dauerhaft und deutlich besser abschnitten als der Markt. Elf blieben übrig. Die Frage war: Was hatten deren Führungskräfte, was die der Vergleichsunternehmen nicht hatten? Collins erwartete Charisma, Vision, Präsenz. Er fand etwas anderes – und nannte es **Level 5**: eine widersprüchlich anmutende Verbindung aus **unbeirrbarem beruflichem Willen** und **persönlicher Demut**. Diese Menschen wollten unbedingt etwas erreichen – aber für die Sache, nicht für sich. In der persönlichen Begegnung wirkten sie oft unauffällig, still, fast zurückgenommen. Genau darin lag ihre Kraft.

Die zwei Achsen wirksamer Führung – und was passiert, wenn eine fehlt



BERUFLICHER WILLE <i>professional will</i>	PERSÖNLICHE DEMUT <i>personal humility</i>
▪ Erzielt außergewöhnliche Ergebnisse und gibt sich mit weniger nicht zufrieden. ▪ Tut mit ruhiger Entschlossenheit, was getan werden muss – auch wenn es schwer ist und lange dauert. ▪ Motiviert durch hohe Maßstäbe, nicht durch mitreißende Persönlichkeit. ▪ Schaut bei Misserfolg in den Spiegel, nie aus dem Fenster.	▪ Wirkt bescheiden, sucht keine öffentliche Bewunderung, prahlt nicht. ▪ Richtet den Ehrgeiz auf die Institution, nicht auf die eigene Person. ▪ Bereitet die Nachfolge auf noch größeren Erfolg vor. ▪ Schaut bei Erfolg aus dem Fenster, nie in den Spiegel.

Fenster und Spiegel. Collins' prägnantestes Bild. Läuft etwas gut, zeigt die Level-5-Führungskraft aus dem Fenster: auf das Team, auf die Umstände, auf das Glück. Läuft etwas schlecht, schaut sie in den Spiegel und fragt nach dem eigenen Anteil – auch dann, wenn äußere Faktoren offensichtlich mitgespielt haben. Die Vergleichsgruppe machte es genau umgekehrt.

Dieselben zwei – aus einer ganz anderen Richtung. James L. Anderson und sein Sohn Dave Anderson beschreiben in *Becoming a Leader of Character* (2016) sechs Charaktergewohnheiten einer Führungskraft: Mut, Demut, Integrität, Selbstlosigkeit, Pflichtbewusstsein und eine positive Grundhaltung. Zwei davon nennen sie ausdrücklich fundamental: Mut und Demut. Ohne diese beiden, so ihr Argument, bleiben die anderen vier gut gemeinte Floskeln statt verhaltenswirksamer Gewohnheiten. Die Gegenspieler sind für sie Angst und Arroganz.

Die Kombination ist 750 Jahre älter als Collins

Aristoteles, der Urvater der Persönlichkeitsbildung, kennt keine Demut als Tugend. Für ihn ist **Großgesinntheit** (*megalopsychía*) die rechte Haltung gegenüber großen Aufgaben; ihr Mangel ist Kleinmut. Erst die christliche Tradition macht Demut zur Tugend – und Thomas von Aquin stellt sich dem naheliegenden Einwand, die beiden müssten einander widersprechen. Seine Antwort: Demut hält das Streben von dem zurück, was der rechten Vernunft zuwiderläuft; Großmut treibt zu dem, was ihr entspricht. Beide folgen derselben Vernunft, also stehen sie einander nicht entgegen (*Summa theologiae* II-II, q. 161, a. 1 ad 3).

Die eigentlichen Gegenspieler sind demnach nicht Mut und Demut, sondern **Kleinmut** (*pusillanimitas*) und **Hochmut** (*superbia*). Wer heute von Level 5 spricht, spricht eine sehr alte Sprache.

Woran man Mut und Demut erkennt

Beide Begriffe sind so groß, dass sie leicht folgenlos bleiben. Deshalb hier einige Beschreibungen von Verhalten, das man sehen, hören und üben kann.

MUT <i>nach Anderson & Anderson (2016) und Detert (2021)</i>	DEMUT <i>nach Anderson & Anderson (2016), Owens u. a. (2013) und Collins (2001)</i>
Wer die Kultur des Hauses beschädigt, wird angesprochen – sofort, nicht beim nächsten Jahresgespräch. Und wenn sich nichts ändert, wird gehandelt.	Eigene Fehler werden ausgesprochen – vor dem Kollegium, nicht nur unter vier Augen. Und es folgt eine Entschuldigung.
Eine abwertende Bemerkung gegenüber anderen Menschen wird mitten in der Konferenz unterbrochen, nicht danach in der Kaffeeküche bedauert.	Beiträge anderer werden namentlich benannt. Lob wird weitergereicht, nicht angenommen.
Das unangenehme Gespräch, der schwierige Anruf wird in dieser Woche geführt. Nicht in der nächsten.	Man lässt sich etwas sagen – auch von Berufseinsteiger/innen, von der Schulwartin, von Eltern. Coachbar zu sein gilt als Stärke, nicht als Schwäche.
Eine Entscheidung wird getroffen, obwohl nicht alle zustimmen. Sie wird begründet, nicht verteidigt.	Bei Erfolg wird aus dem Fenster gezeigt. Bei Misserfolg wird in den Spiegel geschaut.
Auch nach oben wird die Wahrheit gesagt: gegenüber Schulaufsicht, Erhalter etc.	In Sitzungen fällt häufiger „wir“ und „uns“ als „ich“ und „mir“.
Der Einwand, den alle denken und niemand ausspricht, wird ausgesprochen.	Um Hilfe zu bitten ist selbstverständlich – im Team, bei Kolleg/innen und, wenn nötig, bei Vorgesetzten.
Verantwortung wird übernommen, bevor jemand nach Schuld fragt.	Man gibt nicht vor, alle Antworten zu haben.
Man bleibt über Jahre an der Sache, auch gegen Widerstand und ohne schnelle Erfolge.	Man wird als jemand wahrgenommen, dem der Erfolg der Sache und des Teams wichtiger ist als der eigene.
Nicht Angst und Bequemlichkeit entscheiden. Wer nichts tut, hat auch entschieden.	Geführt wird transformational – langfristig und auf Entwicklung gerichtet – statt bloß transaktional nach dem Muster „Hauptsache erledigt“.

Demut ist nicht Selbstverleugnung

Der häufigste Missbrauch dieses Begriffs: Demut wird zur Erwartung, alles hinzunehmen. Das ist sie nicht. Demut heißt, den eigenen Wert und die eigenen Kompetenzen realistisch zu sehen – nicht, sie kleinzureden. **Wer aus falscher Selbstverkleinerung respektlose Behandlung hinnimmt und sich nicht zu wehren traut, kann damit nicht Demut, sondern Kleinmut zeigen.** Es gehört zur Sache, gelegentlich auf den Tisch zu hauen und zu sagen: So lasse ich mich nicht behandeln. Mit Thomas von Aquin könnte man die Untugend, die sich das nicht traut, als *pusillanimitas* bezeichnen – diese Haltung zählt er ausdrücklich zu den Fehlhaltungen, nicht zu den Tugenden.

Was Bescheidenheit dann ist – und woran man sie erkennt

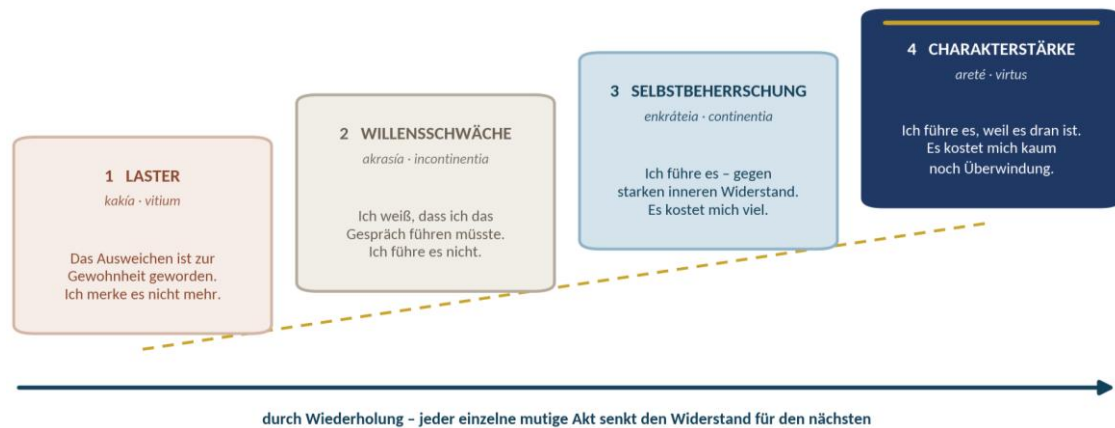
Anderson nennt Demut aus genau diesem Grund die wahrscheinlich am häufigsten missverstandene Charakterstärke. Wer sie für Selbstverkleinerung hält, hat eine Karikatur vor Augen. Der richtige Bereich – die aristotelische Mitte, der Sweet Spot – ist dabei kein Punkt, sondern ein Spektrum: nach unten begrenzt durch Kleinmut, nach oben durch Hochmut. Die oben genannten Beschreibungen in der rechten Spalte oben sind ein praktische Prüfstein dafür, der bei der Selbstreflexion helfen kann.

Der billigste Prüfstein steht in Zeile fünf und ist zugleich der am schwersten zu fälschende: Hören Sie sich in der nächsten Konferenz selbst zu und zählen Sie mit, wie oft „wir“ fällt und wie oft „ich“.

Wie beides wächst

Charakterstärken sind keine Begabung. Sie entstehen, indem man sie ausübt – **mutig wird man dadurch, dass man mutige Akte setzt**. Aristoteles beschreibt dabei nicht zwei Zustände, sondern vier. Der Schritt, den man im Alltag am ehesten übersieht, ist der dritte: Zwischen dem Wissen, was richtig wäre, und dem mühelosen Tun liegt eine lange Phase, in der man das Richtige tut und es trotzdem jedes Mal Überwindung kostet. Das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern die normale Durchgangsstufe.

Darstellung: Wie eine Charakterstärke entsteht – nach Aristoteles



Für die Praxis heißt das etwas Unbequemes und etwas Tröstliches zugleich. Unbequem: Es gibt keine Abkürzung über Einsicht. Man kann Mut nicht verstehen, man muss ihn tun. Tröstlich: Es zählt jeder einzelne Akt. Das zwanzigste schwierige Gespräch ist nicht mehr dasselbe Ereignis wie das erste – nicht weil die Gespräche leichter werden, sondern weil man ein anderer Mensch geworden ist.

Beide Stärken haben zwei Abgründe, nicht einen

	Zu wenig	Die rechte Mitte	Zu viel
Im Handeln	Feigheit – ich schiebe das Gespräch seit Wochen vor mir her.	Mut – ich führe es, sachlich und rechtzeitig.	Tollkühnheit – ich konfrontiere, ohne die Folgen zu bedenken.
Im Selbstbild	Kleinmut – ich traue mir nichts zu und lasse alles mit mir machen.	Demut – ich sehe mich realistisch, mit Stärken und Grenzen.	Hochmut – ich halte mich für den Maßstab aller Dinge.

Der Selbstcheck

Kreuzen Sie an, was zutrifft – nicht, was zutreffen sollte.

Ich beobachte an mir ...	1 nie	2 selten	3 oft	4 immer
MUT				
1 Wenn mich ein Verhalten im Team stört, spreche ich es innerhalb von 48 Stunden an.	☐	☐	☐	☐
2 Abwertende Bemerkungen über andere unterbreche ich in dem Moment, in dem sie fallen.	☐	☐	☐	☐
3 Ich habe kein Gespräch offen, das ich vor mir herschiebe.	☐	☐	☐	☐
4 Ich treffe Entscheidungen auch dann, wenn ich weiß, dass sie unpopulär sein werden.	☐	☐	☐	☐
5 Ich sage auch der Schulaufsicht, dem Erhalter oder dem Elternverein das, was sie ungern hören.	☐	☐	☐	☐
6 Ich lasse mich nicht respektlos behandeln – und sage das, wenn es passiert.	☐	☐	☐	☐
DEMUT				
7 Ich habe in den letzten vier Wochen vor Kolleg/innen einen eigenen Fehler eingeräumt.	☐	☐	☐	☐
8 Wenn etwas gelingt, nenne ich öffentlich die Namen derer, die es getan haben.	☐	☐	☐	☐
9 Ich habe in den letzten vier Wochen meine Meinung geändert, weil jemand aus dem Team recht hatte.	☐	☐	☐	☐
10 Bei Misserfolgen frage ich zuerst nach meinem eigenen Anteil, bevor ich auf die Umstände verweise.	☐	☐	☐	☐
11 Ich bereite Menschen darauf vor, meine Aufgaben zu übernehmen – auch die wichtigsten.	☐	☐	☐	☐

Das Fenster-und-Spiegel-Protokoll

Vier Wochen lang, jeweils am Freitag, fünf Minuten. Links steht, wer zum Gelingen beigetragen hat. Rechts steht der eigene Anteil am Misslingen. Wer die Spalten regelmäßig füllt, merkt sehr schnell, in welche Richtung er von selbst kippt.

Woche	FENSTER Was gut gelaufen ist – und wer dazu beigetragen hat	SPIEGEL Was schiefgegangen ist – und was mein Anteil war
1		
2		
3		
4		

Was die Collins-Studie zeigt – und was nicht

Wer Level 5 in einem Vortrag zitiert, sollte die methodische Schwäche kennen, sonst wird sie ihm vorgehalten. Collins arbeitet rückblickend: Erst steht der Erfolg fest, dann wird nach Gemeinsamkeiten gesucht. Collins selbst formuliert seine Ergebnisse ausdrücklich als Korrelationen, nicht als Kausalzusammenhänge.

Die Kombination trägt trotzdem – aber aus besseren Gründen. Seit 2012 gibt es peer-reviewte, nicht rückblickende Forschung zu Führungsdemut. Owens und Hekman haben sie induktiv operationalisiert: Fehler und Grenzen eingestehen, die Stärken und Beiträge anderer sichtbar machen, lernbereit bleiben. Dieser Befund ist inzwischen über Feldstudien in China, Singapur und Portugal repliziert.

Quellen

Collins, J. (2001): Good to Great. Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't. New York: HarperBusiness (dt.: Der Weg zu den Besten, Frankfurt: Campus). – Ders. (2005): Level 5 Leadership. The Triumph of Humility and Fierce Resolve. Harvard Business Review, Juli/August. – Anderson, J. L. & Anderson, D. (2016): Becoming a Leader of Character. Six Habits That Make or Break a Leader at Work and at Home. New York: Morgan James. – Rosenzweig, P. (2007): The Halo Effect ... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers. New York: Free Press.

Owens, B. P. & Hekman, D. R. (2012): Modeling How to Grow. An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. Academy of Management Journal, 55(4), 787–818. – Owens, B. P., Johnson, M. D. & Mitchell, T. R. (2013): Expressed Humility in Organizations. Organization Science, 24(5), 1517–1538. – Ou, A. Y., Waldman, D. A. & Peterson, S. J. (2018): Do Humble CEOs Matter? Journal of Management, 44(3), 1147–1173. – Detert, J. R. (2021): Choosing Courage. The Everyday Guide to Being Brave at Work. Boston: Harvard Business Review Press.

Aristoteles: Nikomachische Ethik, Buch II (Gewöhnung und rechte Mitte) und Buch VII (Willensschwäche und Selbstbeherrschung). – Thomas von Aquin: Summa theologiae II-II, q. 129 (Großgesinntheit), q. 161 (Demut), q. 133 (Kleinmut), q. 162 (Hochmut).

Konzeption, Inhalt und Auswahl der Quellen: Roland Bernhard, auf Grundlage eigener Forschung und Lehre. Ausarbeitung, Redaktion und grafische Gestaltung erfolgten KI-gestützt mit Claude (Anthropic).