Text: Antoinette Weibel und Otti Vogt

Weisheit entfalten

Noch nie wussten Unternehmen so viel – und urteilten so schlecht. KI untergräbt die menschliche Urteilskraft und viele Organisationen sind so gestaltet, dass sie diesen Effekt systematisch weiter verstärken, diagnostizieren unsere Autoren. Sie fordern darum mehr »praktische Weisheit« und zeigen, wie Führungskräfte sie üben und Organisationen sie fördern können.

Am Montag reißt eine Lieferkette ab, am Donnerstag drohen neue Zölle, eine Woche später ist der Rhein nicht befahrbar. Zugleich brechen Beschäftigte unter der Dauerlast zusammen – und irgendwo startet gerade die Viertagewoche, die alles leichter machen soll. Führung wird schwerer in einer Welt, die sich der Optimierungslogik entzieht: so dynamisch, dass kein Fünfjahresplan hält, und so komplex, dass jenseits klimatischer Schwellen ganze Systeme kippen. Dazu kommt eine neue Erwartung: Von großen Unternehmen wird Haltung verlangt, wo früher Zurückhaltung genügte. Bleiben wir in Russland? Wie halten wir es mit einer rechten Partei, deren Wähler auch Teil unserer Belegschaft sind?

Darauf bereitet uns kein BWL-Studium vor. Wir sind hervorragend darin, Renditeziele zu jagen - und erschreckend schwach in den Fragen, die vorher zu klären wären: Was ist hier wirklich der Fall? Was ist gut? Was hat Vorrang? Und was macht die Entscheidung aus uns? Wer solche Fragen für weich hält, hat sie längst beantwortet – zu Kosten derer, die keine Anteile besitzen. Jetzt soll ausgerechnet künstliche Intelligenz Abhilfe schaffen. KI erkennt Muster in Daten und automatisiert Abläufe – doch sie verbessert nicht, wie gut in Unternehmen geurteilt wird. Im Gegenteil: Sie entscheidet darüber, ob wir überhaupt noch urteilen. Wo KI die Entscheidung übernimmt, entfällt der Moment, in dem jemand noch hätte innehalten können. Aus einer fragwürdigen Zielsetzung entsteht so rasch ein schlechter Prozess, der Urteilslücken legitimiert. Was uns fehlt, ist nicht mehr Intelligenz. Was uns fehlt, ist praktische Weisheit.

Weisheit verbindet dreierlei: systemisches Bewusstsein – zu verstehen, was unser Handeln in einer komplexen Welt anrichtet und ermöglicht; moralische Verantwortung – die

eigenen Werte im Dienst einer guten Gesellschaft zu ordnen; und das Streben nach Exzellenz im eigenen Handwerk. Das Gute ist dabei weder ein weiteres Unternehmensziel noch demokratischer Konsens. Wahrheit, Würde, Gerechtigkeit, Solidarität und sinnvolle Arbeit erfinden wir nicht – wir finden sie vor.

Weise handeln heißt, in der konkreten Lage das höchste mögliche Potenzial für menschliches Gedeihen zu erkennen und den Abstand dorthin Schritt für Schritt zu verringern. Weisheit ist mehr als kluges Wählen zwischen Optionen: Sie ist verantwortliches Werden durch Praxis – im Dreieck von Person, konkreter Lage und dem Guten selbst. Weisheit entfaltet sich in vier wechselseitigen Momenten:

1. Sehen - gegen das Realitätsdefizit

Sehen ist das Vermögen, sich der Welt in ihrer Komplexität und ihren Widersprüchen auszusetzen. Es verlangt Offenheit für das Andere: für das Leid, das Verborgene, das Fehlende. Und es verlangt Mut, eigene Weltbilder, Routinen, Theorien und Standards infrage zu stellen – und hinter immer mehr Informationen und Dashboards die Machtstrukturen und Narrative aufzuspüren, die eine Gesellschaft prägen. Was geschieht wirklich? Welche Mechanismen wirken? Wer trägt die Kosten? Was verlangt jetzt unsere Aufmerksamkeit?

2. Vorstellen - gegen das Möglichkeitsdefizit

Vorstellen heißt, sich vom Guten ansprechen zu lassen, das in der konkreten Situation unverwirklicht bleibt. Es ist der Wagemut, über Budget, Gewohnheit und etablierte Antworten hinauszudenken, um das Potenzial für das menschlich Würdige, Edle, und Anmutige zu erschließen. Nicht Design Thinking, sondern moralische Vorstellungskraft: Was steht hier auf dem Spiel? Welches Gut fehlt? Welches Leid, welche Ungerechtigkeit muss nicht sein? Und welche neuen Beziehungen, Eigentumsformen und Praktiken könnten dem Guten Gestalt geben?

3. Urteilen - gegen das Verantwortungsdefizit

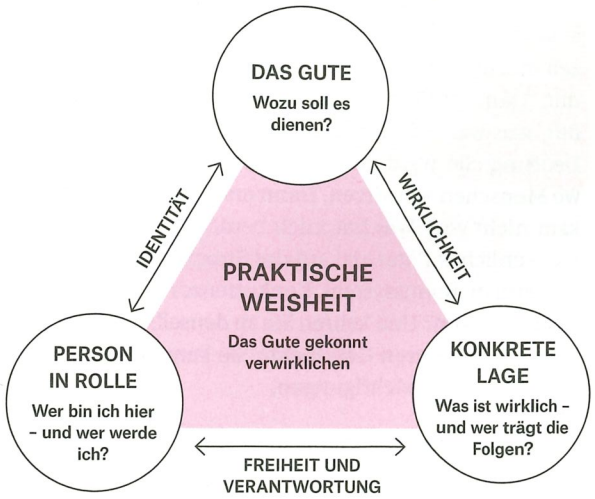
Urteilen vermittelt zwischen dem Guten und dem hier Machbaren. Es ist das Vermögen, im konkreten Einzelfall kollidierende Werte von bloßen Interessen zu unterscheiden und sie dann so zu ordnen, dass möglichst alle – jeder für sich und alle gemeinsam - am guten Leben teilhaben können. Das ist mehr als Compliance. Es heißt, Verantwortung für das Gemeinwohl zu übernehmen: nicht als Schiedsrichter im Wettbewerb individueller Vorlieben, sondern als Anwalt gerechter Bedingungen und Machtverhältnisse, unter denen Menschen gedeihen. Das Gute selbst erreichen wir nie ganz; umso mehr verlangt jede Entscheidung, die Kluft zum Guten zu benennen und für die Bürden einzustehen, die wir anderen kraft unserer Rolle auferlegen. All das braucht Erfahrung und Rückgrat, denn schon das „Machbare" setzt eine Werteordnung voraus – wer nur „pragmatisch" prüft, was geht, hat bereits entschieden, was gilt.

4. Handeln - gegen das Bildungsdefizit

Handeln übersetzt das Urteil in Wirklichkeit. Es ist das Vermögen, das Gute dort zu verankern, wo soziale Wirklichkeit entsteht: in Erzählungen, Beziehungen und Gewohnheiten – und in den Regeln, Anreizen und Machtstrukturen, die sie am Leben halten. Es ist immer auch ein Moment des Lernens: Nicht jede Tat wirkt im ersten Anlauf, nicht jede Folge ist absehbar. Und jede Tat wirkt doppelt: Sie verändert die Welt und den, der sie tut. Die wichtigste Frage lautet daher: Was macht mein Handeln aus mir?

Was praktische Weisheit ist

Praktische Weisheit ist die Fähigkeit, in komplexen Situationen das Gute zu erkennen und gekonnt zu verwirklichen – und dabei selbst zu wachsen.



Damit zeigt sich auch, was ein gutes Leben bedeutet: nicht nur Glücklichkeit, sondern die Weisheit in unseren Taten über uns selbst hinauszuwachsen – auf das Gute hin, nie zur eigenen Größe. Solches Wachsen gelingt nur im Dialog - dem inneren wie dem äußeren. Im inneren Dialog fragen wir uns: Was treibt mich – welche Begehren, Werte, Ängste? Wo machen sie mich blind, wo verengen Rolle und Interessen den Blick? Und welche Verantwortung erwächst aus meiner Position, meinen Fähigkeiten, meiner Macht?

Der äußere Dialog schützt den inneren: Selbstreflexion ohne kritische Freunde wird zur wohligen „Achtsamkeit" – und bestätigt nur die eigene Meinung. So verstanden ist Weisheit weder MBA-Studium noch Therapie, sondern Bildung im eigentlichen Sinn: fachliches Können, Charakterbildung und persönliche Reife gehören zusammen. Können ohne Charakter zerstört; Wissen ohne Praxis endet in Besserwisserei.

Weisheit als Führungspraxis

Geübt wird Weisheit nicht in Seminaren, sondern an echten Entscheidungen – mit Verantwortung, Widerspruch und Kontakt zu den Folgen. Wiederholt, bis aus Einsicht Charakter-

stärke wird. Und niemals allein: Wählen Sie einen kritischen Gefährten, der Ihre persönlichen Notizen lesen darf und Sie jedes Quartal danach fragt.

1. Sehen üben - wo die eigene Blindheit am teuersten ist.

Gehen Sie jedes Quartal dorthin, wo Ihre Unterschrift zur Arbeit anderer wird - der CFO, wo seine Budgetkürzung als Taktzeit ankommt, die CHRO, wo ihr Beurteilungsmodell Magenschmerzen macht; wenn es Ihnen ernst ist, fahren Sie die Nachtschicht mit. Dann greifen Sie zum Notizbuch: Beschreiben Sie erst nur, was war – Gesichter, Wartezeiten, Handgriffe - ohne jede Deutung. Sie werden merken: Bisher haben Sie KPIs gezählt, wo Menschen schwitzen. Dann erst fragen Sie: Wessen Stimme kam nicht vor? Was hat mich berührt – und warum? Wo blieb menschliches Potenzial auf der Strecke? Zuletzt die Ursachen: Dienstplan, Bonussystem, Konkurrenzdruck - wer profitiert, was kosten sie wen? Und kehren Sie zu denselben Menschen zurück: Eine Person, deren Geschichte Sie kennen, lehrt Sie mehr als zehn Betriebsbesichtigungen.

2. Vorstellen üben - wo das Bestehende alternativlos scheint, besonders im eigenen Ressort.

Beginnen Sie mit einer Frage, die das Herz vor dem Kopf beantwortet: Was müsste Ihr Unternehmen tun, damit Ihre Kinder, Freunde und Mitarbeitenden stolz darauf wären? Was sich dabei meldet – Scham hier, Sehnsucht dort –, zeigt das Würdige genauer als jede Analyse. Dann zerlegen Sie jedes „Das geht nicht“: Ist es physisch, rechtlich, vertraglich oder bloße Gewohnheit? Das Budget gehört meist zur letzteren.

Halten Sie fest, was Sie dem Guten näherbringt – mit Lösungen, Kosten und Umsetzungsprofil. Und verfassen Sie jährlich gemeinsam eine Meldung aus der Zukunft: Was soll eine Zeitung in fünf Jahren über Ihr Unternehmen berichten – in Bezug auf das, was Ihr Handwerk gut macht? Prüfen Sie sie mit den Augen derer, die heute die größten Lasten Ihres Betriebs tragen – und legen Sie sie auf den Tisch der nächsten Planungsrunde.

3. Urteilen üben - wo das naheliegende Urteil der eigenen Karriere oder dem Bonus nützt.

Nehmen Sie sich vor jeder größeren Entscheidung zwanzig Minuten und schreiben Sie auf: Wozu dient diese Entscheidung wirklich – und wer profitiert davon? Wer ist betroffen und hat keine Stimme? Welche Optionen liegen auf dem Tisch, welche fehlen? Wen habe ich gefragt, der es anders sieht? Und: Wie entfalte ich persönlich das Gute? Was heißt hier echte Verantwortung für das Gemeinwohl und nicht nur für die eigene Firma? Welcher Nutzen, welcher Schaden entsteht – und sind sie gerecht verteilt? Welcher Mangel bleibt – und welche Pflicht erwächst mir daraus?

4. Handeln üben - wo Organisationsstrukturen menschliches Potenzial unterdrücken, anstatt es zu entfalten.

Nehmen Sie sich jedes Jahr gezielt eine Funktion vor – im Personalwesen, in der Produktion, im Vertrieb oder in den Finanzen – und stellen Sie die Frage, die in keinem Review vorkommt: Was macht der Prozess aus dem Guten, das hier möglich wäre? Dann schmieden Sie die nötigen Allianzen, um die Organisation systemisch so zu verändern, dass größere Entfaltung möglich wird. Tragen Sie die Veränderung persönlich, vom Entschluss bis zu den Folgen: Welche Last ist verschwunden, welche neu entstanden? Wo lagen Ihre Annahmen falsch? Welche Geschichten, Beziehungen oder Gewohnheiten haben sich wirklich verändert? Ist die Welt besser geworden? Korrigieren und reparieren Sie, statt Abweichungen zu Umsetzungsfehlern der anderen zu erklären. Und vergessen Sie die Bildung nicht: wöchentlich eine Stunde für einen schwierigen Text, der den Horizont weitet; Zeit, um die eigenen Entschlüsse zu prüfen; und ein Gespräch mit jemandem, der die Welt anders sieht. Darin hat die Kirche recht: Ohne den Sonntag wird auch der Montag nicht klug. Eine einfache Faustregel lautet:

Der Weisheitszyklus





Erst wenn aus Motivation Exzellenz wird, reifen wir wirklich. Fehlt Führungskräften Weisheit, rationalisiert die ungerechte Chefin das Unrecht, übertreibt der ängstliche Bereichsleiter das Risiko, hält der eitle Aufsichtsrat Widerspruch für Respektlosigkeit – und setzt sich durch. Was sie entscheiden, wird zu Budgets, Zielen und Laufbahnen für andere; und die Grenzen Ihres Charakters zu den Grenzen menschlicher Entfaltung.

Warum kluge Köpfe nicht genügen

Kein Unternehmen wird je weiser als seine Führungskräfte. Doch weise Führungskräfte machen noch keine weise Organisation. Wie ein Unternehmen zu urteilen und handeln vermag, ist mehr als die Summe seiner Köpfe: was überhaupt gesehen, gesagt und entschieden werden kann, hängt am Zusammenspiel von Menschen, Narrativen und Strukturen. Organisationale Weisheit erfordert daher die Entwicklung des gesamten unternehmerischen Systems - es wird von Mitarbeitern geprägt, wirkt aber zugleich auf sie zurück und überdauert sie.

Somit verlagert sich das Weisheitsdreieck: Was für den Einzelnen die konkrete Lage ist, ist für das Unternehmen sein ganzes Wirkungsfeld (siehe Grafik auf Seite 68): Beschäftigte, Lieferketten, Standorte, Märkte, Gemeinwesen. Und was für den Einzelnen das gute Leben ist, heißt hier: eine gute Wirtschaft, die dem Gemeinwohl dient. Dazwischen steht das Unternehmen, das zugleich sich selbst und eine doppelte Verantwortung trägt – nach innen ethisch, für die Menschen, deren Leben es prägt; nach außen politisch, für die Ordnung, an der es mitbaut, ob es will oder nicht.

Was für die Person Entscheiden und Handeln ist, sind im Unternehmen die Führungssysteme: Sie bestimmen, wie Ziele, Wirkungen und Machtverhältnisse geprüft und korrigiert werden – über die Bilanzgrenze hinaus, denn Lieferketten und ökologische Folgen enden nicht am Werkstor. Jede Ebene arbeitet an ihrer eigenen Distanz zum Guten: Team, Bereich, Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Partnernetz. Erst wenn sich alle Ebenen und Weisheitsmomente verschränken, entsteht organisationale Weisheit. Und was im Einzelnen Motivation ist, ist im Unternehmen Macht: Wo sie auf Exzellenz trifft, gedeiht das ganze System.

Organisationale Weisheit ist die Fähigkeit eines Unternehmens, in seinen Führungssystemen weise zu urteilen und zu handeln - so, dass Menschen darin gedeihen und das Potenzial des Ökosystems, in dem es steht, dem Gemeinwohl dient.

Der Weg zu organisationaler Weisheit

Eine Organisation wird nicht weiser, weil sie schneller Daten sammelt, sondern weil sie sich besser hinterfragen kann. Sie braucht Governance-Praktiken und -Methoden, die den Normalbetrieb unterbrechen, Zwecke neu ordnen und Institutionen stetig verbessern.

1. Sehen verankern: das Verantwortungsregister

Ihr Risikoregister erfasst, was Ihnen potenziell schadet – was keine finanziellen Kosten verursacht, steht dort selten, und was Sie an kollektivem Potenzial vergeuden, nie. Beauftragen Sie ein Aufsichtsratsmitglied mit dem Gegenbuch: Wo funktioniert unser Geschäftsmodell nur, weil es Kosten auslagert oder Potenzial unterdrückt? Welche Konflikte – Tempo gegen Sicherheit, Wachstum gegen CO_2-Budget, Automatisierung gegen Ausbildung – ignorieren wir? Sammeln Sie geschützte



Foto: Tomek Gola

PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie leitet das Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten.



OTTI VOGT war zuletzt COO und Chief Transformation Officer bei ING. Zusammen mit Antoinette Weibel hat er die »Global Society for Good Leadership« gegründet.

Kurzberichte von Beschäftigten, Kunden, Lieferanten und Anwohnern: Manche Folgen sieht nur, wer sie trägt. Bewerten Sie nach Zumutbarkeit für die Belasteten, nicht nach Eintrittswahrscheinlichkeit für Sie. Dann ergänzen Sie Ihren Jahresbericht mit „Verantwortungen, die wir noch nicht erfüllt haben".

2. Vorstellen verankern: das Exzellenzradar

Zwei Prozent des Investitionsetats, jedes Jahr fest beschlossen, für die Begegnung mit dem Besseren. Drei Leute aus dem Betrieb – nicht die Strategieabteilung – suchen damit Unternehmen, vor denen man Respekt haben muss, weil sie Arbeit, Eigentum oder Wertschöpfung anders gebaut haben. Die drei fahren hin, arbeiten einen Tag mit und fragen: Was begeistert die Leute hier? Welche Struktur musste sich ändern? Was hat es gekostet, was ist misslungen? Die Beeindruckendsten holen Sie sich ins Haus, viermal im Jahr, vor die versammelte Führung. Nicht zum Kopieren, sondern zur Inspiration. Wer so jemandem gegenübergesessen hat, sagt nicht mehr, es gehe nicht. Entscheiden Sie gemeinsam erste Experimente: und geben Sie den Startschuss, bevor die Ausreden beginnen.

3. Urteilen verankern: die Gemeinwohlprüfung

Für wichtige Entscheidungen und Investitionen verlangen Sie ein Zusatzprotokoll: Erstens die Annahmepflicht für die bessere Variante: Für jeden Vorschlag muss bewiesen werden, dass es keinerlei Variante gibt, die innerhalb desselben Budgets mehr vom Guten verwirklicht — wer keine Alternativen hat, muss nachbessern. Zweitens das Führen eines Verlustregisters. Jede schwierige Entscheidung hat Verlierer. Das Register hält fest: Welche Stimme unterlag? Welcher Wert ging verloren? Wer trägt die Bürde – und was davon ist unumkehrbar? Was sich ausgleichen lässt, schuldet die Organisation den Betroffenen: Schutz, Wiedergutmachung, Unterstützung. Die Kosten gehören in den Vorschlag. Was sich nicht reparieren lässt, verlangt Anerkennung – nicht Verrechnung.

4. Handeln verankern: der Charaktertest

Ein Unternehmen stärkt seinen Charakter nicht mit Hochglanzbroschüren, sondern in dem, was seine Strukturen jeden Tag leicht und was sie schwer machen. Wandel gelingt nur über dreierlei Arbeit:

- Identitätsarbeit, die ehrlich artikuliert, welchen Werten die Organisation dient und wie sie für diese in Ihrem gesamten Ökosystem einsteht – verankert in Leitbildern, Kommunikation, Marke oder Reporting.
- Beziehungsarbeit an der professionellen Praxis, in der Mitglieder um Exzellenz ringen und einander helfen, weiser zu handeln; das Unternehmen ist Treuhänder des gesamten menschlichen Potenzials, in der Arbeit und über sie hinaus, nicht Verwalter von Humankapital.
- Institutionelle Arbeit am Geschäftsmodell, an der Arbeit selbst, an der rechtlichen und finanziellen Form – sie erweitert oder begrenzt, was überhaupt möglich ist.

Guter Charakter offenbart sich nicht in mehr Profit oder Wachstum, sondern in guter Arbeit, guten Produkten und gutem Eigentum: in Bonussystemen, die man abschafft, wenn sie das Urteil verbiegen; in Lieferketten, die man mit Politik und Zivilgesellschaft gemeinsam verantwortet, weil kein Unternehmen das alleine kann; in Lobbyarbeit, die dem Gemeinwohl nützt. Und zuletzt im Kapital – Verantwortungseigentum, Gewinnobergrenzen, geduldige Investoren, Weisheit vor Finanzkompetenz im Aufsichtsrat. Der Test ist einfach und braucht kein Programm: Lesen Sie einmal im Jahr Ihre eigenen Protokolle. Wird immer dasselbe verschoben, überstimmt, verworfen, dann hat sich Ihr Charakter nicht gestärkt, sondern bestätigt, und jedes Transformationsprogramm bleibt Augenwischerei.

Weisheit und Macht

Die Konsequenz ist unbequem: Gute Unternehmen entstehen nicht von selbst, und sie erhalten sich nicht von allein. Führung schuldet der Organisation nicht nur gute Entscheidungen, sondern die Fähigkeit, morgen besser zu urteilen als heute. Sie ist kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern ein Amt: anvertraut, befristet, zweckgebunden, überprüfbar und entziehbar. Wem wir Führung anvertrauen, ist keine Personalfrage, sondern eine gesellschaftliche. Denn Unternehmen sind die prägendsten Institutionen unserer Zeit: Sie verteilen Lebenschancen, formen Menschen und lenken Macht in die Gesellschaft. Bei Auswahl, Beförderung und Vergütung müssen Charakter, persönliche Reife, und die Fähigkeit zählen, organisationale Weisheit zu entwickeln. Wer Macht sucht, sich aber der Verantwortung für das Ganze verweigert, ist für Führung ungeeignet.

Bleibt die KI. Sie kann einer weisen Organisation dienen: Abweichungen zeigen, Gegenbeispiele suchen, Annahmen prüfen, Folgen verfolgen. Aber Urteilen darf sie nicht – sie hat keinen Kontext, erkennt nicht das Gute, steht für nichts gerade und bereut keine Fehler. Wo Urteilskraft fehlt, schreibt sie unkritisch fort, was schon in den Daten steckt, und verlagert Verantwortung in ein System, das keine tragen kann. Der Wettlauf unserer Zeit läuft nicht zwischen Mensch und Maschine, sondern zwischen wachsender technologischer Macht und schwindender Weisheit. Die größte Gefahr ist nicht, dass Maschinen zu mächtig werden. Die Gefahr ist, dass unsere Unternehmen unreif bleiben – und wir diese Unreife in unseren Algorithmen verewigen.