

The Mind of the Leader

Hougaard / Carter

2020

ISBN 978-3-8006-6078-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Kapitel 8

Selbstlose Führung

Der chinesische Philosoph Lao Tzu schrieb: „Ein Führer ist dann am besten, wenn die Menschen nicht einmal ahnen, dass er existiert. Wenn seine Arbeit getan, sein Ziel erreicht ist, werden sie sagen: Wir haben es selbst getan.“¹ Selbstlose Führung bedeutet, unsichtbar zu sein. Es geht darum, anzuerkennen, dass es bei Ihrer Führungsarbeit nicht um Sie geht. Bei selbstloser Führung geht es darum, grundlegend zu verstehen, dass Ihr Erfolg auf Ihrer Fähigkeit basiert, das Potenzial Ihrer Mitarbeitenden geschickt zu entwickeln.

Selbstlose Führung erfordert Zurückhaltung. Es geht darum, sich hinsichtlich des Mikromanagements von Menschen und Prozessen zurückzuhalten. Nichthandeln kann die wirkungsvollste Handlung selbstloser Führung sein. Das soll nicht heißen, dass sich selbstlose Führungskräfte zurücklehnen und nichts tun. Natürlich besteht die Rolle einer Führungskraft darin, Vision, Strategie, Richtung und Führung zu vermitteln. Bei selbstlosen Führungskräften geschieht dies aber auf eine ganz andere Weise als bei traditionellem Top-down-Management, welches auf Macht gründet.

Selbstlose Führung beginnt mit der Fähigkeit, mit Ihren Mitarbeitenden voll präsent zu sein und ein Umfeld des Vertrauens zu kultivieren. Mit anderen Worten, es beginnt mit dem soliden Fundament des M in MSC. Auf der Basis von Mindfulness kann eine selbstlose Führungskraft Menschen coachen und beeinflussen und deren Erfahrung und Wissen nutzen. Selbstlose Führung bedeutet, weise zu sein und Ihre Leute zu entwickeln und im Wachstum zu unterstützen, damit sie mit Ihrer Hilfe glänzen und Erfolg haben können. Es geht darum, eine Leitung zu sein, die ihre Mitarbeitenden befähigt, sodass sie Leistungen erbringen, die allein durch Anweisungen und Management in der Regel nicht zustandekommen.

Als Führungskräfte müssen wir uns über den ununterbrochenen Strom von Aktivitäten erheben und die größeren Ziele im Auge behalten. Statt dem natürlichen Impuls zu rein effektivem Management zu folgen, müssen wir uns zu inspirierenden, engagierten Führungskräften entwickeln. Wenn wir versuchen, uns in jedes Detail einzumischen, werden wir selbst zu einem

Flaschenhals in der Organisation. Stattdessen müssen wir ein Katalysator für den Energiefluss sein. Das gelingt uns, indem wir anderen erlauben, ihre Arbeit zu tun, und ihnen ein Gespür für Sinn und Zweck vermitteln.

In diesem Kapitel erklären wir, was wir unter selbstloser Führung verstehen, und untersuchen einige der Vorteile, die sie bietet. Wir werden dann einige Hindernisse für selbstlose Führung betrachten. Schließlich werden wir uns mit den wichtigsten Eigenschaften befassen, die Sie entwickeln können, um Ihre Mitarbeitenden selbstlos und effektiv zu führen.

Dienen statt herrschen

Der ehemalige Präsident Israels, Shimon Peres, sagte, als er den Friedensnobelpreis verliehen bekam: „Führer sind vom Weg abgekommen – bei Führung geht es darum, ein Diener zu sein, kein Herrscher.“ Wie wir in Kapitel 4 erforscht haben, kann die Macht, die mit Führung einhergeht, Treibstoff für unser Ego sein. Wenn es falsch gehandhabt wird, übernimmt das Ego die Führung und unsere Führung dreht sich um uns selbst und nicht um die Menschen und die Organisation, für die wir als Führungskraft ausgewählt wurden. Als Führungskräfte entfachen wir dann unsere wahre Stärke, wenn wir zu Diensten sind. Dienende Führung ist eine natürliche Anwendung von selbstloser Führung. Sie entsteht aus der Erkenntnis, dass es bei Führung nicht um uns geht, sondern darum, den Menschen und Organisationen zu dienen, die wir führen.

Robert Greenleaf, ehemaliger AT&T-Executive und Autor von *Servant Leadership*, unterscheidet zwischen legitimer Macht und hierarchischer Macht. Legitime Macht ist die Macht, die andere Ihnen anbieten und die auf dem basiert, was Sie ihnen bieten. Legitime Macht wird verdient, nicht verliehen. Und sie ist oft bei anderen Personen in einem Unternehmen zu finden als bei den offiziellen Führungskräften. Legitime Macht unterscheidet sich von hierarchischer und autoritärer Macht, die durch einen Rang oder einen Titel zugewiesen wurde. Und nach Greenleafs Ansicht entsteht diese legitime Macht dadurch, dass wir anderen dienen.² Der Begriff der „dienenden“ Führung kann irreführend sein, weil er nahelegt, dass es Ihre Rolle ist, Ihrem Team zu dienen. Vielmehr geht es bei der selbstlosen Führung darum, zu Diensten anstatt einfach nur ein Diener zu sein. Dazu gehört auch, dass Sie sich um sich selbst kümmern und effektive Grenzen setzen.

Wenn sich Führungskräfte ausschließlich darauf konzentrieren, allen anderen zu dienen, werden sie nicht in der Lage sein, für sich selbst zu sorgen. Und das bedeutet, dass sie nicht in der Lage sind, jemand anderem gut zu dienen. Genauso schädlich ist es, wenn eine Führungskraft die eigenen Bedürfnisse

über die Bedürfnisse des Unternehmens stellt. In dem Moment werden alle leiden, da die Leistung des Unternehmens abnimmt. Für eine selbstlose Führung braucht es mehr, als ein Diener der Mitarbeitenden zu sein. Es ist notwendig, mit innerer Balance und Übersicht zu erkennen, wie man seinen Mitarbeitenden in einem größeren Zusammenhang am besten dient.

Zu Diensten sein bedeutet, von Moment zu Moment da zu sein, um Ihre Mitarbeitenden und Ihre Organisation bestmöglich zu unterstützen. Ted Kezios, Global Head of Benefits bei Cisco, trifft sich einmal in der Woche mit jedem einzelnen Teammitglied und fragt: „Wie kann ich Ihnen helfen, damit Sie Ihren Job gut ausführen können?“ Für Ted heißt Dienen manchmal auch, Menschen bei der Frage zu coachen, wie sie ein schwieriges Problem angehen können, oder er hilft ihnen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Aber zu Diensten zu sein kann auch bedeuten, Menschen hartes Feedback zu geben, damit sie sich entwickeln können.

ARaymond ist als traditionelles französisches Industrieunternehmen nicht unbedingt die Art von Unternehmen, bei dem man eine selbstlose Führungskultur vermutet. Im Jahr 2008, als die Finanzkrise zuschlug, erkannte CEO Antoine Raymond, dass Loyalität und Engagement seiner Mitarbeitenden das wichtigste Kapital für das Überleben des Unternehmens waren. „Ein Unternehmen besteht aus Menschen“, sagte er uns. „Und der Erfolg des Unternehmens hängt vom Engagement der Menschen ab. Jeder Einzelne spielt eine Rolle. Jeder zählt. Jeder verdient Respekt. Deshalb investieren wir und bilden unsere Mitarbeitenden zu dienenden Führungspersönlichkeiten aus, für die gewaltfreie Kommunikation und Mindfulness im Mittelpunkt stehen. So gelingt es uns, ein kollaboratives Netzwerk aufzubauen und ein Unternehmen zu schaffen, das auf Sinnhaftigkeit basiert. Diese Strategie wird zu 100 Prozent von allen Menschen im Unternehmen getragen.“

Antoine erkannte, dass wahre Verbundenheit, Sinn, Engagement und Loyalität nicht durch Top-down-Führung gefördert werden, sondern durch die Tatsache, dass die Menschen an erster Stelle stehen. Infolgedessen hat ARaymond seit 2008 in die Schulung des gesamten Führungsteams investiert, um selbstlose Führung zu implementieren, den Menschen zu dienen, die Kultur zu verändern und internationale Arbeitskräfte an sich zu binden.

Auch John Cheh, CEO der 57.000 Mitarbeiter starken Esquel Gruppe mit Sitz in China und einem der weltweit führenden Hersteller von Baumwollhemden, sieht Selbstlosigkeit als Schlüssel zu mehr Harmonie. Harmonie in der Organisation ist für ihn ein Mantra, sowohl mit Blick auf das Unternehmen als auch auf die Gemeinschaft, der die Organisation dient. Für John sollte Harmonie ein Kernziel für jedes Unternehmen sein: „Ich stelle mir ein neues Wirtschaftsmodell vor, das die herkömmliche Überzeugung, Kapitalismus und selbstloses Dienen würden sich gegenseitig ausschließen, hinter sich

142 Teil 2 Ihre Mitarbeitenden verstehen, Ihre Mitarbeitenden führen

lässt. Es ist eine Tatsache, dass weltweit viele große Organisationen entdeckt haben: Je mehr wir unsere egoistischen Motivationen beiseitelegen, desto größer ist die Harmonie innerhalb unserer Organisationen. Und je größer die Harmonie, desto erfolgreicher werden wir. Das macht zumindest für mich deutlich, dass Service und Selbstlosigkeit zu profitableren und produktiveren Unternehmen führen werden.“

Ein Gefühl der Harmonie stellt sicher, dass die Menschen im Unternehmen glücklich sind und dass sie ihre Arbeit sinnvoll finden. Mit diesem Gespür für Sinnhaftigkeit werden Menschen produktiver. In gewisser Weise wird selbstlose Führung zu einem redlichen Kreislauf, der Vorteile für Führungskräfte, Mitarbeitende und das Unternehmen insgesamt bietet.

Ein deutliches Zeichen für Johns Bestreben, Harmonie in der Esquel Gruppe zu stärken, ist die Kopplung der Mitarbeiterereinkommen an steigende Produktivität. „Wir investieren in Technologien, die die Produktivität und das Einkommen der Mitarbeitenden steigern. Dies schafft nicht nur einen stärkeren sozialen Zusammenhalt und ein stärkeres soziales Engagement, sondern trägt auch zur Gesellschaft insgesamt bei, indem es den allgemeinen Wohlstand erhöht.“

Untersuchungen zeigen, dass finanzielle Ungleichheit Wirtschaftswachstum bremst, Loyalität verringert und Vertrauen ersticken kann.³ Das Schließen von Einkommenslücken führt zu gegenseitigem Respekt zwischen Führung und Mitarbeitenden. Wenn sich Führungskräfte keinen Respekt verdienen – samt der damit verbundenen legitimen Macht –, werden die Mitarbeitenden weniger engagiert und produktiv sein. In diesem Zusammenhang sieht John in selbstloser Führung mehr als eine moralische Verantwortung – sie ist ein unternehmerisches Gebot.

In unserer Forschung wurde Selbstlosigkeit als eine der wichtigsten Qualitäten in der Führungsarbeit eingestuft. Wenn sich nicht alles um die Führungsperson selbst dreht, haben die Menschen größeres Vertrauen, fühlen sich stärker verbunden und sind engagierter. Die Forschungsgruppe Catalyst befragte 1500 Arbeiter in Australien, China, Deutschland, Indien, Mexiko und den Vereinigten Staaten und stellte fest, dass selbstlose Führung das Engagement der Menschen stark fördert. Genauer gesagt zeigte die Forschung, dass das Gefühl von „Zugehörigkeit“ um mehr als 25 Prozent zunahm; das Gefühl, dass ihr jeweiliger einzigartiger Beitrag Anerkennung findet, wurde um mehr als 30 Prozent erhöht; und ihr gesellschaftliches Engagement stieg um 27 Prozent.⁴

Diese Zahlen belegen etwas sehr Wichtiges: Selbstlosigkeit ist nicht nur eine schöne Philosophie – sie verbessert jedes Geschäftsergebnis.

Wie Sie bald feststellen werden, ist es nicht einfach, einen selbstlosen Führungsansatz zu entwickeln.

Barrieren für selbstlose Führung

Die wenigsten Führungskräfte sagen: „Führung dreht sich nur um mich.“ Doch wenn es darauf ankommt, handeln viele Führungskräfte egoistisch und selbstbezogen. In Kapitel 4 haben wir erklärt, dass dies nicht daran liegt, dass Führungskräfte schlechte Menschen sind. Tatsächlich besteht die überwiegende Mehrheit von Führungskräften aus guten Menschen, die ihr Bestes tun, um ihren Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Stattdessen wurzelt die Neigung, egoistisch zu handeln, in zwei grundlegenden Schwächen des Geistes: Die erste ist unser künstlich aufgeblasenes Ego und die zweite ist unsere begrenzte Fähigkeit, zu verstehen, wie sehr wir mit allem verbunden sind.

Ego und Angst

Selbstlose Führung mag in der Theorie sinnvoll sein, aber bei der Umsetzung wird es oft schwierig. Wenn wir uns von einem starken Ego distanzieren – wenn wir unseren Leuten mehr Freiraum geben, wenn wir andere loben, wenn wir die Schuld für Fehler auf uns nehmen – leidet unser Ego. Das Ego lebt von Anerkennung, Lob, Einfluss und Ruhm. Wenn es diesen Input nicht erhält, wird es kleiner. Aber das tut es nicht ohne Widerstand. Und dieser Widerstand manifestiert sich oft als Angst.

Angst ist ein großes Hindernis, um Selbstlosigkeit in der Führungsarbeit umzusetzen. Angst, nicht anerkannt zu werden. Angst, nicht gewürdigt zu werden. Angst, nicht erfolgreich zu sein. Oberflächlich erscheinen diese Ängste in Form leichter körperlicher oder geistiger Anspannungen. Aber bei genauerer Analyse lassen sie sich oft auf eine tiefe existenzielle Angst zurückführen, die durch die folgende Frage ausgelöst wird: „Was ist, wenn ich nicht erfolgreich bin?“ Diese Frage kann den Geist bewusst oder unbewusst zu größeren Themen führen: „Wenn ich nicht erfolgreich bin, ist mein Chef vielleicht unzufrieden mit mir, meine Firma könnte mich feuern, meine Familie wird mich verlassen und ich lande in der Gosse – einsam, arm und unglücklich.“

Der Punkt ist, dass Angst unseren Geist dazu bringen kann, kleine Ängste aufzubauschen und sie in tiefe existenzielle Ängste zu verwandeln.

Um diese Tendenz zu überwinden, vollzieht Michael Rennie, Global Leader of Organisation Practice bei McKinsey & Company, vor jeder hochkarätig besetzten Veranstaltung ein Ritual. Er setzt sich für einen Moment hin und lässt die Angst auftauchen. Er beobachtet sie mit Akzeptanz und lässt sie einfach da sein. Während er seine Angst da sein lässt, ohne auf sie zu re-

agieren oder sie zu unterdrücken, löst sein Geist sich allmählich aus dem Klammergriff der Angst. Auf diese Weise wird die Angst durch das Bewusstsein für die Angst neutralisiert. Wenn sie über eine längere Zeit regelmäßig wiederholt wird, eignet sich diese Übung dazu, selbst tiefste existenzielle Ängste abzubauen.

Verbundenheit

Eine der bedeutendsten Illusionen, der wir alle erliegen, ist die Idee, dass wir unabhängige Wesen sind, fähig, unsere eigene Realität zu erschaffen, unsere eigenen Entscheidungen zu treffen und unser eigenes Schicksal zu bestimmen. Die Wahrheit ist, dass dies nur eine Einbildung ist. Keiner von uns könnte alleine überleben. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und denken sie an ein Stück Obst, das Sie vielleicht in den letzten ein oder zwei Tagen verzehrt haben. Denken Sie daran, wie dieses Stück Obst in Ihre Hand gelangte. Denken Sie an den Landwirt, der die Saat gepflanzt und gewässert hat. Die Person, die das Obst gepflückt hat, als es reif war. Die Menschen in der Aufsichtsbehörde, die dafür sorgten, dass das Obst nicht gesundheitsschädlich ist. Der LKW-Fahrer, der es zum Geschäft geliefert hat. Der Lebensmittelhändler, der es ins Regal gelegt hat. Und sogar der Kassierer, der Ihr Geld entgegennahm. Dabei handelt es sich nur um ein Stück Obst. Die gleiche Kette von Ereignissen und Zusammenhängen gibt es für alles um uns herum.

Dies bringt eine bedeutende Wahrheit ans Licht. Egal wie unabhängig wir uns fühlen, wir überleben nur dank zahlreicher sichtbarer und unsichtbarer Menschen.

Das war nur ein Beispiel für unser physisches Überleben.

Betrachten Sie nun Ihre Arbeit, Ihre Karriere, Ihren Erfolg. Sicher, Sie mögen noch an den Mentor denken, der Sie unterstützt hat. Und hoffentlich identifizieren Sie auch die Menschen in Ihrem Team und andere Kollegen, auf die Sie angewiesen sind, um Ihre Arbeit zu tun. Aber unsere Interdependenz geht weit über die Beiträge Einzelner, die wir klar erkennen können, hinaus. Wie beim Obst hängt auch alles, was wir tun, von anderen ab. Wenn wir jedoch nicht daran arbeiten, unser Ego aufzulösen, bleiben wir vielleicht der Illusion verhaftet, der einzige Baumeister unseres Erfolgs zu sein. Nichts könnte weiter von der Wahrheit entfernt liegen. Wir haben nicht überlebt, werden nicht überleben und werden nicht erfolgreich sein ohne all die sichtbaren und unsichtbaren Wesen, die uns auf millionenfache Art unterstützen, ohne dass es unserem Verstand bewusst ist.

Führen Sie sich einen Moment lang alle Dinge vor Augen, über die Sie verfügen und die Sie brauchen, um zu überleben und erfolgreich zu sein. Wir

überleben und wachsen durch unsere Fähigkeit, miteinander zu arbeiten, zu kooperieren und uns gegenseitig zu unterstützen.

Obwohl Sie vielleicht rein rational diese Betrachtungsweise nachvollziehen, haben Sie sehr wahrscheinlich dennoch ein ziemlich großes Ego, das schreit: „Aber sieh nur, was ich alles erreicht habe!“ Stimmt. Sie wären in keiner Führungsposition, wenn Sie nicht viele Erfolge zu verzeichnen hätten. Aber zu glauben, dass diese Erfolge Ihr alleiniges Verdienst sind, schränkt Ihr Potenzial als Führungskraft ein, da es Sie davon abhält, das Beste aus Ihren Leuten herauszuholen. Und, ja – andere werden vielleicht nicht bemerken, wie viel Sie für sie getan haben oder tun, und sie werden Ihnen vielleicht auch niemals dafür danken. Aber das ist ein zentraler Grundsatz von Selbstlosigkeit: sich nicht nach Dank und Anerkennung zu sehnen. Damit steht selbstlose Führung im Gegensatz zum traditionellen Top-down-Führungsansatz und bietet Ihren Mitarbeitenden größere Chancen, zu lernen, sich zu entwickeln und zu verbessern.

Befähigen Sie Ihre Leute

Selbstlosigkeit in der Führung schließt auch ein starkes Engagement dafür ein, die eigenen Mitarbeitenden in ihrem Wachstum zu unterstützen. Und zwar nicht nur durch die Finanzierung von Fortbildungen, sondern auch durch Ihr persönliches Bestreben, Ihre besten Erkenntnisse und Absichten an Ihre Mitarbeitenden weiterzugeben. Das ist richtig so, auch weil Sie Ihnen damit helfen, klüger und leistungsfähiger zu sein als Sie selbst.

Morgan Tan, Hongkong, Präsidentin des globalen Kosmetikunternehmens Shiseido, erkannte, dass sie nach 25 Jahren Berufstätigkeit in der einzigartigen Position war, ihre Erfahrungen an ihre Leute weitergeben zu können. Das Thema Mitarbeiterentwicklung hat sie zu ihrem Hauptanliegen als Führungskraft gemacht. Morgan hat begriffen, dass sie um ein Vielfaches wirksamer ist, wenn sie ihre Erfahrung weitergibt, anstatt zu versuchen, alles selbst zu machen. „Meiner Erfahrung nach besteht wirklich effektive Führung darin, als Mentor und Coach zu agieren“, sagte sie uns. „Weniger erfahrene Mitarbeitende erhalten wertvolles Feedback, wichtige Informationen und Unterstützung, während gleichzeitig Weisheit und institutionelles Wissen weitergegeben werden.“ Morgan sieht sich weniger als Führungskraft, sondern vielmehr als eine Person, die andere Menschen fit macht und deren Potenzial erweitert. Durch den Führungsansatz als Mentorin ist sie mehr und mehr zu einem Katalysator geworden und agiert immer weniger als Managerin. Mit diesem Führungsstil kommt die Organisation nicht durch sie persönlich zum Erfolg, sondern durch die Menschen, mit denen sie arbeitet.

Morgan sucht ständig nach Möglichkeiten, ihre Leute und nicht sich selbst in die vorderste Reihe zu bringen. Sie bemüht sich darum, Anerkennung und Würdigung weiterzugeben, anstatt sie für sich selbst in Anspruch zu nehmen. Dieser Ansatz bietet zwei klare Vorteile. Erstens: Wenn weniger Aufmerksamkeit auf ihr ruht, kann sie den Blick für das Wesentliche behalten. Zweitens – und dieser Punkt ist noch wichtiger – empfindet sie große Zufriedenheit, wenn sie sieht, wie ihre Leute wachsen und mit guten Leistungen glänzen. Langfristig trägt dieser Führungsstil dazu bei, dass sich Manager zu großartigen Führungskräften entwickeln können, sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch in der Gesellschaft. Es geht um einen höheren Zweck, über die rein wirtschaftliche Leistung des Unternehmens hinaus.

Selbstlose Führung bedeutet, als Lehrer, Mentor und Führer zu handeln. Es geht darum, Ihren Mitarbeitenden Raum zu geben, um sich zu entfalten und zu glänzen. Machen Sie sich klar: Wenn Sie selbst den Raum füllen, können die Menschen in Ihrem Team ihn nicht einnehmen. Und wenn Sie gehen, werden Sie eine große Leerstelle hinterlassen. Es ist klüger, diesen Platz von vornherein freizugeben und zuzulassen, dass Ihre Leute ihn für Sie übernehmen. Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist kompetentes Handeln – und in vielen Fällen kompetentes Nichthandeln.

beck-shop.de Kompetentes (Nicht-) Handeln DIE FACHBUCHHANDLUNG

Im Chinesischen besteht das Wort für Führung aus zwei Zeichen. Das erste Zeichen kann übersetzt werden mit „anführen, befehlen oder dirigieren“ und das zweite kann als „Begleiter oder Hirte“ übersetzt werden. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um über Ihren eigenen Führungsstil nachzudenken. Wie viel Zeit verbringen Sie damit, zu befehlen statt zu begleiten? Welches wäre die richtige Balance?

Serhat Unsal, CEO von Dawn Foods, hat eine klare Antwort auf diese Frage: „In guten Zeiten müssen wir bescheiden sein und die meiste Zeit mit Mentoring und Zuhören verbringen. Auf diese Weise entwickeln wir bei unseren Mitarbeitenden Vertrauen, erhöhen ihr Engagement und fördern ihre Fähigkeiten. In schwierigen Zeiten müssen wir mehr Anweisungen geben. An diesem Punkt brauchen wir das Vertrauen, das Engagement und die Fähigkeiten, die wir in guten Zeiten gefördert haben.“ Bei einem selbstlosen Führungsstil, wie er von Serhat beschrieben wird, liegt der Schlüssel darin, überwiegend im Ratgeber- und Mentoring-Modus und so wenig wie möglich im autoritären Modus zu agieren. Das richtige Gleichgewicht zu finden ist oft weniger eine Frage der Maßnahmen, die wir ergreifen, als eine Frage dessen, was wir bewusst nicht tun.