

# Goodbye, Johnny

Wie geht Leadership? Chef sein wollen?

Gut sein wollen?

Das allein führt zu nichts.

Neue Schiffe brauchen neue Kapitäne.

Über die Grundlagen der Nautik im Zeitalter  
der Veränderung.

*Text: Wolf Lotter*

## I. Die Ehre der Kapitäne

Die Chinesen wünschen Mitmenschen, die sie nicht leiden können, gern Folgendes: Mögest du in interessanten Zeiten leben. Heute werden Wünsche wie Verwünschungen wahr. Interessant sind diese Zeiten, und alles verändert sich rasend schnell. Niemand schätzt Überraschungen. Aber einen eigenen Kurs wollen die meisten auch nicht wählen.

Dafür sind wir nicht zuständig.

Machen wir es kurz: Schuld an dem Schlamassel sind die, die andere auf sicherem Kurs durchs Leben führen sollten. Nur leider haben die Kompass und Karte verlegt und wieseln hektisch zwischen Steuerbord und Backbord herum. Am Ruder ist kein Mensch. Da müsste wer hin. Doch wie soll das gehen? Wo einst der Käpt'n mit eiserner Faust das Deck regierte, ducken sich harmoniesüchtige Weicheier vor jeder noch so kleinen Welle. Nimmt der Sturm zu, schlägt der Schaum höher, dann sind die Kapitäne längst in der Offiziersmesse oder, noch wahrscheinlicher, im Rettungsboot. Die Takelage reißt. Der Chef seilt sich ab. Seemanns Braut ist die See. Aber die Lebensgefährtinnen vieler Kapitäne heißen heute: Arroganz, Abfindung, Größenwahn, Spitzengehalt, Aktienoption, Ziellosigkeit.

Auf Matrosen, oje.

Der Innsbrucker Professor für Unternehmensführung und Autor des Standardwerks „Leadership“, Hans H. Hinterhuber, kann erklären, was eigentlich der Job der Kapitäne wäre: „Die Grundaufgabe von Führung ist, denke ich, sich für Menschen zu interessieren, ihnen zu helfen, sich zu entwickeln, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und sie anzuregen, vielleicht etwas höher zu streben, als sie es selbst für möglich halten.“ Das sollte man, sagt Hinterhuber, nicht mit Management verwechseln, das nichts weiter sei als

das kreative Lösen von Problemen, „das Optimieren von etwas, was es schon gibt. Das kann man natürlich auch viel leichter lernen. Leadership aber ist etwas ganz anderes: Es gestaltet und verändert das System. Leadership heißt, neue Möglichkeiten zu erschließen und umzusetzen oder umsetzen zu lassen.“ Professor Hinterhuber sagt uns auch, was echte Kapitäne brauchen: „Eine große Energie, aber auch Respekt und Ehrfurcht vor Menschen. Leadership und aufrichtiges Interesse für die Menschen gehören zusammen.“

Zwei Schlüsselwörter bilden die Säulen, auf denen dieses Führungskonzept steht: „Anstand und Charakter“. Beides lasse sich am Benehmen einer Führungskraft ablesen: „Wenn eine Führungskraft mit dem Portier so redet wie mit dem Vorstandskollegen, ihn genauso respektiert und sich genauso für ihn interessiert, dann würde ich sagen, der hat Anstand, der hat Charakter.“ Doch bei nicht wenigen Managern, sagt Hinterhuber, sei da heute etwas völlig durcheinander geraten: „Da sind zu viele superaktive, egozentrische, berechnende und aggressive Manager. Ihr Wertesystem stimmt nicht. Geldgier, Größenwahn und Machtbesessenheit halten sie für Qualitäten.“ Und weil viele Unternehmen „nichts anderes sind als der verlängerte Schatten des Mannes oder der Frau an der Spitze“, so Hinterhuber weiter, ist bald das ganze Schiff so wie der Käpt'n: ein Freibeuter in eigener Sache. Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken.

## II. Das große, weite Meer

An der Analyse ist kaum zu zweifeln – doch kann sie nicht genügen. Die Führungsfrage ist die Sollbruchstelle der Transformation. Deshalb ist es nützlich, auf der Suche nach richtigem und falschem Leadership zuerst den Lebensraum zu verstehen, auf dem Kapitäne und Seeleute gemeinsam segeln. Das Meer also.

Sieben Zehntel unseres Planeten sind damit bedeckt, keine seiner unzähligen Wellen gleicht einer anderen, und Strömungen und Untiefen, Stürme und Winde verändern seine gewaltige Oberfläche unentwegt. Das Meer ist die Mutter der Unbeständigkeit, und damit ist es, im chinesischen wie in jedem anderen Sinne, interessant.

Gleichsam ist es der Ursprung allen Lebens, also auch der Führungskraft. Wie konnten die, den Blick aufs Meer gerichtet, vergessen, woher sie kommen? Wozu sie eigentlich nütze sind? Wie konnte es so weit kommen, dass die größten und schnellsten Schiffe, die jemals das Meer befuhren, von Kapitänen gesteuert werden, die plötzlich überrascht feststellen, dass das Meer launisch ist, mehr noch: dass sie eigentlich auf hoher See sind statt dort, wo sie sich immer noch wähen – in ruhigen Binnengewässern. Wie kamen all die Süßwasserkapitäne vom Steinhuder Meer in den stürmischen Atlantik? Eine mögliche Antwort darauf lautet: Zwei Millionen Kapitäne hätten am Steinhuder Meer nicht genug Platz. So viele Menschen aber zählt die Statistik in Deutschland zu den Führungskräften. Das sind immerhin rund fünf Prozent der – irgendwie – werktätigen Bevölkerung. Es scheint geradezu eine Führer-Inflation zu geben, während die Anzahl der Geführten – ein Blick auf die Arbeitslosenstatistik hilft hier weiter – beständig sinkt. Zum einen sind Moden daran schuld, im Zweifelsfall amerikanische: War früher jemand, der ein Butterbrot über die Theke reichte, ein Hilfs-Smutje, steht heute groß „Service Manager“ auf seinem Namensschild. Der ▶

Abwasch wird nicht mehr von Küchenjungen, sondern von Customer Managern erledigt, die gleichzeitig auch noch die Teller abräumen – Flexibilität ist wichtig bei Führungskräften. Aber noch mehr als die Übernahme falsch verstandener Sitten aus den USA liegt die Führungs-Inflation daran, dass wir uns in Sachen Führung seit langen Jahren an der Quadratur des Kreises versuchen.

Nach den dramatischen Erfahrungen der Vergangenheit sollten Führende nun nicht mehr autoritäre Alleinherrscher sein, sondern als Primus inter Pares, als Erste unter Gleichen, navigieren und steuern. Führung musste sich demokratisieren. Das ist gut und richtig – wenn man demokratisch nicht mit populistisch verwechselt, was oft der Fall ist. In der einen Variante steht am Steuerrad einer, den seine Mannschaft als Besten erkannt und ausgewählt hat. Bei der populistischen Spielart hingegen soll jeder mal ran, alles andere wäre ja furchtbar ungerecht. Heraus kommt ein Zickzack-Kurs, der die Mannschaft nervt. Dann ruft sie nach Autoritäten. So weit muss es nicht kommen, aber schon vorher wird es ziemlich teuer und ineffizient. Im Namen des populistischen Führens wurden jahrzehntelang und bis heute möglichst viele Menschen an höhere Bildungsanstalten überwiesen. Wenn, so dachte man, möglichst viele für Führungsaufgaben vorbereitet würden, dann müssten gleichsam auch viele potenzielle Kapitäne dabei herauskommen. Genau das, so der Plan, verhindere, dass sich alte Eliten und Führungsklüngel an der Demokratie vorbei die Macht zuschanzten.

Erst die Pisa-Studien machten einige auf die Realität aufmerksam, die dadurch entstanden war: Statt eine demokratische Elite zu formen, war die Qualität der Jungkapitäne vom Küstenpatent auf Ausflugsdampfer-Niveau gesunken, und nicht selten reichte es gerade mal fürs Ruderboot. Nun waren – hurra! – zwar mehr Menschen als je zuvor an den Paddeln, doch fürs Steuern langte es nicht mehr, zumal, das hatte man übersehen, unterdessen die Fahrt den Weg allen Wassers genommen hatte. Es fließt bekanntlich von den Kontinenten über die Flüsse und Seen irgendwann ins Meer.

Was ist die unter deutschen Führungskräften wie Bildungsbürgern ausgeprägte Angst vor der Globalisierung eigentlich anderes als die Gewissheit darüber, dass das, was man gelernt hat, fürs offene Gewässer nicht reicht?

### III. Schiffskatastrophen

Die Angst ist so groß, dass weder die wachsende Wut der Bürger noch betuliche Ethikdebatten die Kapitäne zum Umdenken bewegen können. Kaum naht das Meer, rufen sie nach einer Kursumkehr – zurück zum staatlich geschützten Binnensee. Stets mit angelegter Rettungsweste und fertig für den beherzten Sprung ins Rettungsboot – also mit großzügigen Abfindungsregelungen versehen – verlassen sie das Schiff, wenn das Manöver nicht gelingt. Der Kahn schlingert dann Richtung offene See.

Hier ist zu fragen: Gibt es keine besseren Kapitäne? Immerhin: Diese Manager, die für viele nur Nieten im Nadelstreif sind, halten wenigstens den alten Kahn zusammen. Der große Kabarettist Wolfgang Neuss hat das schon in den fünfziger Jahren gewusst: „Nieten sind wichtig, wenn wir das Schiff wieder klarkriegen wollen.“ So viel zum Geheimnis des

alten Wirtschaftswunders. Welche Nieten steckten dahinter, genau betrachtet? Ahoi, Kameraden, machen wir Klarschiff.

Die Methoden der Nautik haben sich dramatisch verändert, gefahren aber wird nach altem Muster. Das wird klar, wenn man sich drei Kapitäne ansieht, die für die alten Führungswelten stehen, die bis heute andauern.

Kapitän Edward John Smith etwa stand auf der Brücke der „Titanic“, als diese auf ihrer Jungfernfahrt gegen einen Eisberg krachte. Das geschah, weil Käpt'n Smith, dessen Fahrt von Southhampton nach New York die letzte Reise vor seiner Pensionierung sein sollte, ausschließlich seine vier Jahrzehnte lange Erfahrung als Grundlage einer sicheren Fahrt in die Waagschale warf. Die stand für Smith über allem, auch über den zahlreichen Warnungen vor Eisbergen, die er mittels modernster Radiotechnik erhielt. Dass er dachte, es genüge, es so zu machen, wie er es immer gemacht hatte, war eine tödliche Selbstüberschätzung. Diese Überheblichkeit machte ihn auch nachgiebig gegenüber der Forderung seines Reeders J. Bruce Ismay, die Titanic mit Höchstgeschwindigkeit übers Eismeer fahren zu lassen.

Das scheinbar genaue Gegenteil von Edward John Smith findet sich im jungen, vom Ehrgeiz zerfressenen Kapitän William Bligh, der 1787 als Commander des Segelfrachters „Bounty“ von England nach Tahiti segelte. Bligh hatte klare Befehle, aber keine Erfahrung, und fast einen Monat lang ließ er seine Mannschaft bis zur völligen Erschöpfung gegen Kap Hoorn ansegeln. Er zweigte Lebensmittel für sich ab, während die Matrosen hungerten, er stellte engste Mitarbeiter öffentlich bloß und überlud den engen Segler nach einer einjährigen Irrfahrt um die Welt mit so viel Fracht, dass die erschöpften Matrosen auf dem ungeschützten Deck schlafen mussten. Nur den Befehl erfüllen. Koste es andere, was es wolle. Hart bleiben. Am Ende steht die Meuterei.

Die dritte Führungspersönlichkeit ist Kapitän Ahab, der Kommandant des Walfängers „Pequod“ aus Herman Melvilles Roman „Moby Dick“. Besessen von seinem Ziel, den weißen Wal zu töten, und getrieben von beleidigtem Heldenstolz, dem listigen Tier so oft unterlegen zu sein, machte er aus seiner persönlichen Sache die all seiner Leute. Monatlang ließ sich Ahab nicht an Deck blicken, und als er, den nahenden Kampf vor Augen, sich seiner Mannschaft zeigt, versucht er sie mit Schmeichelei auf der einen und Brutalität auf der anderen für sich zu gewinnen. Nur der Offizier Starbuck erkennt, wohin die Reise geht, aber er wagt es nicht, über den langen Schatten seines Führers zu springen. So gehen alle, bis auf den Chronisten Ismael, unter. Save our souls.

#### IV. Seehelden und andere Ungeheuer

Die Charakterzüge dieser drei Seebären leben bis heute in vielen Kapitänen fort. Sie sind tragische Helden. Ein Held muss nicht siegen, um geliebt zu werden. Schon das ist seltsam, aber paradox wird es, wenn man sich die herausragenden Charaktereigenschaften von Smith, Bligh und Ahab nochmals genauer ansieht. Smiths Arroganz etwa könnte man problemlos auch als Souveränität verstehen, ein positiver Wert also. Ist Blighs brutaler Karrierismus nicht auch gelebte Konsequenz? Ahabs Wahnsinn nicht auch das, was wir als Leidenschaft verehren und lieben? Jedenfalls verlangen wir von Führungskräften, wenigstens eine, ►

besser alle diese Eigenschaften. Was zum Untergang führt, billigen wir damit nicht nur, wir fordern es sogar.

Es ist eine alte Geschichte, dass wir beklagen, woran wir selbst Schuld tragen. Entstanden die alten autoritären Hierarchien allein dadurch, dass einer die Macht an sich riss? Oder waren es nicht immer die Vielen, die diese Macht leichtfertig aus den Händen gaben? Ist die Geschichte der Menschheit eine Geschichte des Widerstands und der Befehlsverweigerung? Oder nicht vor allem auch eine der bedingungslosen Zustimmung? Kann das in Zeiten, in denen eine eigene Meinung und eine selbstständige Entscheidung nicht mehr Kopf und Kragen kostet, so bleiben?

Auch die Blighs, Smiths und Ahabs wären ohne ihre Mannschaft nicht in der Lage gewesen, auch nur aus dem Hafen zu fahren. Die Matrosen dieser Kapitäne aber waren noch nicht einmal die unverzichtbaren Spezialisten, die Mitarbeiter heute in aller Regel sind. Die alten Matrosen waren ungebildet und relativ hilflos. Sie glaubten manches, sie wussten wenig, und es blieb ihnen so nicht viel anderes, als bedingungslos zu folgen. So war es möglich, dass die Geschichte eine Folge von Machtmissbrauch und Überforderung wurde. Heute aber gibt es keine Entschuldigung für all jene, die nur ihre Kapitäne in die Verantwortung setzen und sie, je nach Lage, lieben oder hassen.

## V. Abenteuer und bewegliche Ziele

Es ist Zeit zu begreifen, was nie anders war: Wir sitzen alle im selben Boot.

Der Soziologe Dirk Baecker hat vor einigen Jahren mit seinem Buch „Postheroisches Management“ einen Meilenstein auf dem Weg zu dieser Erkenntnis beigetragen. Bis heute fasziniert Baecker vor allem auch der Effekt, dass die Geführten ihr eigenes Schicksal – und damit auch die Last der eigenen Entscheidung – so leicht aus den Händen geben. In seinem Aufsatz „Wozu Eliten?“ schreibt er: „Wer immer es gewagt haben mag, als Erster einen Befehl auszusprechen (...), muss eine erschütternde Entdeckung gemacht haben: die Freiheit seines Gegenübers, den Befehl zu befolgen oder auch nicht zu befolgen. Diese Entdeckung wird im selben Moment auch von diesem realisiert, holt dann auch den Befehlenden ein und konfrontiert diesen mit der Möglichkeit, seinen Befehl sowohl zu geben als auch zu unterlassen. Aber in diesem Moment ist es für Letzteres bereits zu spät.“

Die Helden sind also auch traurige Figuren. Und doch legen ihnen viele Menschen die eigene Verantwortung vor die Füße. Willkür, stellt Dirk Baecker dazu fest, ist eine Sache, die auf beiden Seiten wächst. Warum wundern sich so viele immer noch, dass sie kriegen, wonach sie verlangt haben? Das liegt an jahrtausendealten eingespielten schlechten Umgangsformen. Am Stoff, aus dem die Helden sind. Es ist ein Stoff, den wir immer noch weben.

Brigitte Witzer kennt diesen Stoff und das, was daraus wird, und die Bonner Beraterin hat all das aufgeschrieben. Ihr Buch hat einen Titel, der klar macht, was Kapitäne nicht mehr können: „Die Zeit der Helden ist vorbei.“ Hector, Odysseus, Siegfried. Unsere Kultur, schreibt Witzer, ist ohne Troja und ohne Homer, der sie besang, nicht vorstellbar: „Helden beschützten Besitz und Kultur vor fremden Zugriff.“ Daran hat sich auch in den vergange-

nen Jahrzehnten nichts geändert. Die neuen Führer und die Geführten folgen dem alten Heldenbild, sie „tun, was sie schon immer getan haben: Sie begreifen Wirtschaft als moderne Form von Krieg und sich selbst als die Helden dieses Kampfes“.

Es scheint, als ob sich das Meer seit Jahrtausenden nicht bewegt hätte. Auf einer spiegelglatten Oberfläche inszenieren sich die großen Kapitäne, die Helden, vor Menschen, die es lieben, beschützt zu werden, statt selbst ihr Ding zu tun. Nur manchmal, in den interessanten Zeiten, schien es, als ob sich das grundlegend ändern würde. 1968 zum Beispiel. Eine Generation wollte die Verhältnisse umkehren, was gut ist, doch diese Übung kann einem auch zu Kopf steigen. Zwei ganz unterschiedliche Helden fallen Witzer da ein.

Joschka Fischer, den seine Gefolgsleute heldenhaft verehrten und der wie kein anderer den alten Heldenmythos immer wieder nährte. Und Josef Ackermann, der 1977 beim Geld- und Wachstumskritiker Hans Christoph Binswanger mit einer Arbeit über den „Einfluss des Geldes auf das reale Wirtschaftsgeschehen“ promovierte und der sich heute mit seinem absurden Victory-Zeichen als Drachentöter vor Gericht präsentierte, im Kampf für das heilige Dogma der 25-Prozent-Minimal-Gewinn-Marge. Fischer, Ackermann, Ahab, Smith und Blich stehen in einer historischen Linie. Sie alle lebten oder inszenierten sich nach den Prinzipien, die Brigitte Witzer bei allen Helden ausmacht: „Ein Held hat einen Auftrag, ein festes Ziel, und wenn er dem nicht gerecht wird, dann scheitert er. Sein Feld ist keineswegs die Ungewissheit, auch wenn er unsicher ist, wie sein Kampf, sein Auftrag endet.“

Ein Held hat eine Mission, klar umrissen. Das ist nicht kompliziert.

Doch ist es das, was wir wirklich brauchen, wenn mit Globalisierung und neuen Techniken eine bisher nicht gekannte Beschleunigung und Veränderung unserer Zeit einhergehen? Taugen die alten kurzen Wege noch: Eine flotte Ausflugsfahrt nach Troja, dort mal die Stadt abfackeln, um dann in Attika gefeiert zu werden? Also: Exportmärkte erobern, China in den Griff kriegen, Handelskriege vom Zaun brechen, die Konkurrenz platt und die eigene Truppe gefügig machen? Tatsächlich ist das heute eine Mission Impossible, denn das Abenteuer führt zu nichts: Die Suche nach neuen Zielen gehöre nicht zum Heldentum, schreibt Brigitte Witzer. „Genau das ist aber ein wesentliches Element des Top-Managements.“ Leadership bedeutet auch, sich rasch an neue Verhältnisse anzupassen.

## VI. Trauriges Pepita

Neue Ziele liegen nicht an alten Routen. Gesucht werden also Kapitäne, die Situationen jeweils neu einschätzen können und die abseits der bekannten Routen manövrieren. Die Brücken, auf denen sie Dienst tun, sind nicht mehr die einsamen Posten von früher, in denen das Pathos und die Pose regiert. Verantwortung ist kein Einzelschicksal mehr. Die neue Führung besteht aus vielen. Entscheidungen werden dort gefällt, wo Wissen ist. Setzt das die alte Führung außer Kraft? Werden aus Mitarbeitern, die oft nicht mehr sind als Mitläufer, Entscheider auf Zeit?

Wer erst mal weiß, dass das Meer unberechenbar ist, muss auch akzeptieren, dass die Evolution der Führung so einfach nicht funktioniert. Nicht so geradlinig. Zwischen der alten Gutsherrenmentalität und der neuen Freiheit der Entscheidung liegt das, was wir ►



heute sehen. Ein Missverständnis, das zu klären ist. Was kommt nach den Helden? Brigitte Witzer schlägt vor, dass wir uns auf der Suche nach einer Antwort auf diese Frage die drei heute vorherrschenden Führungsgenerationen anschauen.

Überschaubar und berechenbar ist dabei vor allem die alte Generation der über 60-jährigen Führungskräfte. Die meisten von ihnen regieren nach der Methode der Gutsherren, sagt Witzer: „Sie sind unangreifbare Helden, und sie entscheiden allein oder mit anderen Helden, mit denen sie Seilschaften bilden. Dass Mitarbeiter etwas anders sind als ausführende Organe, daran denken sie gar nicht.“ Befehl ist Befehl. In dieser Generation ist Disziplin, Ordnung, Anstrengung alles. Sie suchen die Schlacht, auch wenn längst unklar ist, was damit eigentlich bezweckt werden soll.

Nun könnte man meinen, dass das die nächste Generation, die der 40- bis 60-Jährigen, zu einer völlig anderen Weltsicht gebracht hat. Immerhin: Die meisten von ihnen, die heute auch zahlenmäßig die bedeutendste Gruppe an Führungskräften repräsentieren, brachen in ihrer Jugend mit der Generation ihrer Väter. Doch Einsicht und Aufbruch, das sind zwei sehr verschiedene Dinge. Die breite Masse der Führer von heute ist eine einsame Spitze geblieben, gespalten in sich selbst.

„Die haben das moralische Pflichtenheft der 68er-Bewegung verinnerlicht, allerdings aber dabei die Ausgestaltung vergessen. Sie reden postheroisch, weil sie bemerkt haben, dass es heute um schnelles Verändern geht und die alten Hierarchien nicht mehr glaubwürdig sind, aber sie handeln meistens nach den alten Prinzipien. Sie wären so gerne Helden, und sie wissen andererseits, dass das nichts mehr bringt. Sie schaffen es nicht, klar Ja oder Nein zu sagen“, lautet Brigitte Witzers Analyse: „Sie denken in Extremen, heute Schwarz, morgen Weiß, in Feind und Freund, sind meist misstrauisch, sprunghaft und stets unverbindlich. Sie würden gern kollegial führen. Mal wären sie gern Kumpel, mal Chef. Hin und her.“

Gäbe man dieser Generation von Anführern eine Farbe, käme dabei, sagt Witzer, Pepita heraus. Ein klein kariertes Muster aus Schwarz und Weiß. Gewiss: Von gutem Führen hat diese Generation mehr als eine Ahnung. Sie ist es, die unzählige Seminare und Bücher zum Thema markttauglich gemacht hat. Theoretisch sind die Pepitas auf dem letzten Stand. Die Praxis aber spielt offenbar auf einem fernen Planeten.

Im Jahr 2003 befragte die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft unter dem Arbeitstitel „Führen in der Krise – Führung in der Krise?“ 267 deutsche Führungskräfte danach, wie sie zu den radikalen Veränderungen ihrer Aufgabe stehen. Dabei antworteten 92 Prozent der Befragten, dass in Krisenzeiten die Beherrschung der so genannten Soft Skills (Sozialkompetenz und Vertrauensbildung) zu den wichtigsten Tugenden gehöre. Das klingt aufgeschlossen. Zwei Drittel der befragten Kapitäne gaben aber auch zu Protokoll, dass überall dort, wo diese Tugenden besonders gepflegt werden, der Führungsstil doch eher zum Autoritären neigt. Nur der Form halber werden also Werte beschworen, um umso härter durchgreifen, noch willkürlicher entscheiden zu können. Pepita.

Völlig absurde Schwarz-Weiß-Sprünge zeigen sich auch in anderen Ergebnissen der Studie. Welche Kompetenzen sind in Krisenzeiten, so fragte man, für eine Führungskraft besonders wichtig? „Wahrhaftigkeit“ steht als Kompetenz mit 62,2 Prozent an der Spitze, dicht gefolgt von „Begeisterungsfähigkeit“ (58,8 Prozent) und „Belastbarkeit“ (58,1 Prozent).

Wahrhaftigkeit, die begeistert und den Belastungen des Wandels standhält, basiert auf ganz einfachen Dingen – auf all jenen alltäglichen Handlungen, die hinter dem Begriff Soft Skills stecken. Den Kollegen grüßen, auch wenn er „nur“ Portier ist. Wissen wollen, wie’s ihm geht. Mit ihm so reden wie mit jedem Mitglied des Vorstands. Das also, was Hans Hinterhuber als Reality Check aller Leadership-Theorie empfiehlt: anständiges, gutes Benehmen.

Doch hier zeigt die Studie, wie weit Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung heute auseinander klaffen: „Gute Umgangsformen“ sind für gerade mal sechs Prozent der Top-Manager wichtig, wenn’s ums Führen geht. Nur halb so viele meinen, dass Allgemeinbildung, also ein anderes Wort für die Fähigkeit, über den eigenen Horizont zu gucken und damit eine wichtige Kompetenz in der Netzwerkgesellschaft, irgendeine Rolle beim Führen spielt.

Die Kluft zwischen Theorie und Praxis ist unübersehbar. Und da wundert sich wohl auch niemand mehr, was bei den Studien-Autoren als eindeutige Aussage rüberkommt: „Nur authentische Führung ist erfolgreiche Führung.“

Einsame Spitze.

## VII. Meuterei

Mitleid ist nicht angebracht. Führungskräfte, die mit Menschen nicht umgehen möchten, sind so unfähig wie Kapitäne mit Seewasserallergie. Man erkennt diese Sozial-Allergiker an Ausreden wie der, dass die Zeiten eben nicht mehr Verbindlichkeit beim Führen hergeben. Oder daran, wie sie großmülig Werte, die sie nur vom Hörensagen kennen, als Leitbilder hochjubeln. Ihre Sonntagsreden von Transparenz, Good Leadership, Kooperation und Respekt sind nichts weiter als eine Verlustanzeige.

So wird Führung zur Fassade – ein potemkinsches Dorf, laut Wikipedia etwas, „das fein herausgeputzt wird, um den eigentlichen, verheerenden Zustand zu verbergen. Oberflächlich wirkt es ausgearbeitet und beeindruckend, es fehlt ihm aber an Substanz“. Der Erfinder des Prinzips, Fürst Potemkin, legte für Katharina die Große einst prächtige Fassaden mitten in der russischen Pampa an, um ausländische Besucher von der Wirtschaftskraft des Zarenreiches zu überzeugen. Gut anderthalb Jahrhunderte nach seinem Tod meuterten die Matrosen eines russischen Panzerkreuzers, der seinen Namen trug. Die Meuterei war auch damals der Anfang der Revolution.

Meuterei ist die Folge schlechter Führung und nicht allein eine Reaktion auf schwere Bedingungen. Sie wendet sich vor allem gegen sinnlose Befehle, widersprüchliche Anordnungen und gegen Fassaden, die von schlechten Anführern als Realität ausgegeben werden. Und immer gegen Willkür und Sprunghaftigkeit. Die Geschichte ist reich an Umstürzen, aber selten wurden Tyrannen und Helden, die eindeutig handelten, Opfer der Verhältnisse. Weit öfter traf es realitätsferne Herrscher, Königinnen zum Beispiel, die empfahlen, bei Hungerkrisen doch Kuchen statt Brot zu essen.

Derlei führt zu Fragen, die am Anfang jeder Meuterei stehen: Sind die noch ganz dicht? Kann man denen noch trauen? Diejenigen, die im langen Schatten der Herrscher stehen, vergleichen Anspruch und Realität ihrer Führer. Brigitte Witzer übersetzt dies so: „Die ▶



jüngeren Manager fragen sehr genau: Bist du so, wie du redest? Kann ich dich ernst nehmen? Dabei sind sie sehr klar und pragmatisch in ihrer Beobachtung, sie lassen sich nicht von falscher Freundlichkeit blenden. Mit Schmeicheleien kommt man bei ihnen nicht wirklich weiter.“ Solche Fragen bedeuten für die Pepita-Chargen nichts Gutes, sie sind ihr Klabautermann. Die neue Führungsgeneration geht sogar noch weiter: Sie meutert nicht blutig, sie hat sogar Verständnis für die Zwischen-Generation, sie nimmt sie schlicht und ergreifend nicht für voll. In den Augen der Jungen sind es halbe Führungskräfte, die heute herummarodieren. Witzer hört von jungen Managern oft den Satz: „Wer nicht lebt, was er sagt, ist einfach unprofessionell.“

Man möge, ergänzt die Beraterin, jetzt nicht meinen, die jungen Kadetten seien besonders herzlos. Natürlich erkennen viele, dass die gegenwärtige Führungsgruppe in der Klemme der Transformation steckt, dass sie die Generation ist, die weder Fisch noch Fleisch der neuen Führung ist. „Da denken sich viele Junge eben: Okay, lass sie, so bleibt es nicht, weil es nicht funktioniert.“

## VIII. Wendepunkt

In dieser pragmatischen Analyse liegt die Kraft der neuen Führung. Es sind Eliten, die neu zusammenbringen, was zusammengehört: Anstand und die Fähigkeit zum Gemeinsinn. Sie wollen nicht zur einsamen Spitze gehören – sondern fordern und entwickeln das, was Wirtschaft, Ideen und Menschen treibt: Sinn. In einer aktuellen Studie, die brand eins gemeinsam mit dem Bremer Beratungsinstitut Nextpractice und der Zeppelin University in Friedrichshafen durchgeführt hat (siehe Seite 62), tritt das neue Bewusstsein bei Führungskräften klar zutage. Ein Drittel der 80 befragten Entscheidungsträger, so Peter Kruse von Nextpractice, „gehört eindeutig zu den Sinnstiftern, für die Werte wie Solidarität und Gemeinsamkeit eine ganz normale Rolle spielen. Sie sind bereit, mit ihrer Arbeit die Intelligenz und den Nutzen des Gesamtsystems zu erhöhen, seine Verhaltensvielfalt zu steigern“. Diese neuen Eliten müssen nicht herrschen, sie brauchen die Macht so wenig wie die permanente Kontrolle über andere.

Sie bauen nicht mehr auf die Tugenden der Helden. Sie haben es nicht nötig, ihre Position mit den Ellenbogen zu verteidigen. Sie wissen, dass der Sinn von Wirtschaft nicht Geld ist, sondern das Schaffen von Werten, und dass lange, gerade Karrieren ein schlechter Weg zu diesem Ziel sind. Sie können oben stehen, aber sie können auch wieder zurück. Und das, was sie tun, machen sie ganz – zwischen Arbeit und Privatem klafft nicht mehr die Kluft, die noch so kennzeichnend ist für die vielen Schwarz-Weiß-Denker auf den Brücken.

Sie suchen einen neuen Kurs. „Werte sind das Rückgrat der Gesellschaft“, ist auf der Website einer Gruppe junger Fach- und Führungskräfte zu lesen, die sich „Initiative Werte – Bewusste Führung“ nennt. Es sind sieben junge Manager, die eine bundesweite Diskussionsrunde gestartet haben, die seit fast zwei Jahren durch die Republik tingelt und Debatten entfesselt. „Wir gehen von den Unternehmen aus. Aber wir diskutieren auch mit Politik, Kirchen und Verbänden. Unsere Zielgruppe sind die Entscheider und Führungskräfte in der Bundesrepublik, darunter vor allem die aus unserer Generation der 25- bis 45-Jährigen. Es

geht um eine Haltung: Wir wollen denjenigen, die sich noch nicht sicher sind, wie sie führen und entscheiden sollen, klar machen, dass der Ehrliche und der Integre nicht der Dumme ist, dass Manager keine Heuschrecken sein müssen, dass man mit werteorientierten Lebensprinzipien kein Einzelkämpfer ist, auch wenn es einem manchmal so vorkommt. Und dass man profitiert, wenn man als Führungskraft Werte lebt. Je früher, desto besser.“

## IX. Leinen los

Das ist nicht der Klang der Meuterei, sondern der Vernunft. Die Jungen haben nicht mehr die Schere im Kopf, die Geschäft von Moral trennt, was letztlich dazu führt, dass beides auf der Strecke bleibt. „Werte bringen Mehrwert“, sagt Kai Hattendorf, einer der jungen Manager der Initiative, „sie sind durchaus Teil der Wertschöpfungskette.“ Je besser der Umgang in einem Unternehmen, desto höher ist die Produktivität – eine alte Weisheit, die sich freilich nicht überall durchgesetzt hat. Das liegt daran, meint Hattendorf, „dass eine werteorientierte Unternehmensführung, die den Namen auch verdient, ziemlich aufwändig ist. Man muss schon genau auf das eingehen, was die Menschen bewegt, mit denen man arbeitet, und man muss auch mit ihnen besprechen, was sie bringen können“. Das ist Arbeit, das bringt Stress, weiß Hattendorf. Und er ist sich auch im Klaren darüber, dass es „Gewinner und Verlierer geben wird, wenn sich eine werteorientierte Unternehmensführung durchsetzt“.

Aber: „Jeder kriegt mehr Verantwortung, und er muss dafür auch geradestehen. Der Chef hat die Aufgabe, die Zielvorgaben zu entwickeln, und er muss Sinn stiften, ein Vorbild geben, immer einen neuen Kurs ausrechnen und handeln.“

Dass die neue Managergeneration anders ist, hat einen guten Grund. Wer erst in den späten achtziger und neunziger Jahren in den Beruf einstieg, musste deutlich mehr leisten als die Generation zuvor. Ein bereits maroder Arbeitsmarkt sorgte für deutlich höhere Konkurrenz. Fast alle jungen Führungskräfte kennen mehr als das Unternehmen, in dem sie heute arbeiten. Auslandsaufenthalte sind normal, und was von den Jungen heute ganz selbstverständlich verlangt wird – permanente Verfügbarkeit mit minimalem Spesenkonto – hätten die Pepita-Kapitäne einst entrüstet als Ausbeutung gebrandmarkt. Interessant ist dennoch, dass diese härtere Gangart nicht grundsätzlich zu mehr Egoismus und Ellenbogen führte, sondern bei vielen zu mehr Vernunft. Die jungen Kapitäne sind entschlossen, mit den Widersprüchen aufzuräumen, die sie vorgefunden haben. Sie nehmen ihre eigenen Erfahrungen ernst.

Und sie haben viel vor: „Wir wollen Pragmatismus und Menschlichkeit zusammenbringen“, sagt Hattendorf. „Die Regeln der Wirtschaft sind eindeutig pragmatisch, und wir müssen sie jetzt um die Regeln der Menschlichkeit ergänzen.“

Was dabei unterm Strich rauskommt, steht fest: „Die Menschen merken lassen, dass sie etwas wert sind.“

Dies ist, nun ja, nicht einfach nur interessant.

Das führt zu etwas. ■