

Die da oben



• Hätten Sie das erwartet? Angela Merkel, das Mädchen aus dem Osten, nun Bundeskanzlerin – und ganz erstaunlich souverän. Parliert mit den Großen der Welt, vertritt Standpunkte, hält die komplexe Regierungskoalition in der Balance. So wenig ist ihr vorzuwerfen, dass der Boulevard nahezu verzweifelt zumindest eine Ehekrise auszumachen suchte. Was ganz offensichtlich weder Frau Merkel noch ihren Mann sonderlich interessierte.

Das erleben wir oft: In besonderer Situation, oft sind es Krisen, gelangen Menschen in eine Position, die viele Nummern zu groß für sie scheint. Und bewähren sich. Während andere – Spitzenkräfte, Alphanimale, für die große Aufgabe sozialisiert – bei der ersten unerwarteten Situation straucheln. Ein Schauspiel, das wir gerade in diesen Zeiten der schnellen und tiefgreifenden Veränderung nahezu täglich erleben dürfen.

Woher aber weiß ich, wer sich wann bewährt? Wie kann ich sie oder ihn finden, ausbilden, auswählen? Wie sieht die Persönlichkeit aus, die in schwieriger Zeit zur Führung fähig ist – nicht nur, wenn alles in geregelten Bahnen läuft?

Das ist eine Frage, die die Menschen vermutlich beschäftigt, seit es sie gibt. Und auf die sie, allen Führungstheorien zum Trotz, kaum allgemeingültige Antworten gefunden haben. Als sich deshalb brand eins gemeinsam mit der Unternehmensberatung Nextpractice und der Zeppelin University entschloss, der ebenso wichtigen wie verdrängten Frage nachzugehen, wer heute, in turbulenter Zeit, wie führen könnte, waren wir von Anfang nicht auf einen Kriterienkatalog aus. Ziel dieser ersten, von brand eins initiierten Studie war es, auf der Grundlage von Interviews Ansätze für eine Diskussion zu schaffen, die überfällig ist (S. 60).

Die Ergebnisse sind entsprechend bunt, und doch gibt es eine gemeinsame Linie: Elite ist nur, wer Verantwortungsbewusstsein und Gemeinsinn mitbringt. Und Hans H. Hinterhuber, Autor des Standardwerks „Leadership“, ergänzt: Anstand und Charakter gehörten schon auch dazu (S. 50).

Im richtigen Leben bewährt sich das auch. Die beiden Eigentümerfamilien des Elektrogeräte-Produzenten Miele wären längst hoffnungslos zerstritten, gäbe es neben klugen Regeln nicht auch den gegenseitigen Respekt (S. 70). Flight Centre, das größte Reisebüro Australiens, wäre vermutlich pleite, hätte der Gründer Graham Turner statt dem Wohl seiner Leute nur die Rendite im Blick gehabt (S. 82). Und auch dem norwegischen Architekturbüro Snøhetta wäre es nie gelungen, ehrgeizige Architekten auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören, wären die Gründer der Versuchung erlegen, nur den eigenen Ruhm zu mehren (S. 76).

Doch wirklich schwierig wird Führung erst, wenn der Gegenwind heftig bläst. Fußballtrainer können davon ein Lied singen (S. 64). Oder Manager, die Massenentlassungen exekutieren müssen (S. 88). Und auch der permanente Wandel stresst, wie ein Besuch beim Veränderungs-Experten IBM zeigt (S. 100).

Ohne Anstand ist in solcher Situation alles verloren. Denn den Preis für schlechte Führung bezahlen nicht nur die schlecht Geführten.

Die Schlussrechnung (S. 106) bezahlen wir alle. ■

Gabriele Fischer, Chefredakteurin, gabriele_fischer@brandeins.de
Redaktion brand eins, Schauenburgerstraße 21, 20095 Hamburg