

DIE SIEBEN **MYTHEN** DER FÜHRUNG

EIN NEUANFANG

KAI W. DIERKE & ANKE HOUBEN

INHALT

| | |
|---|-----|
| Prolog: Ganz oben am Ende | 7 |
| TEIL 1: <u>BÜRDE</u> - Warum unsere Führungskräfte ihre Führungskraft verloren haben | 11 |
| Kapitel 1: Der Gegenwartsmanager | 19 |
| Kapitel 2: Warum wir führungsvergessen sind | 45 |
| Kapitel 3: Die Macht der Mythen | 69 |
| TEIL 2: <u>HÜRDE</u> - Was Führung verhindert | 101 |
| Kapitel 4: Der Aktions-Mythos | 107 |
| Kapitel 5: Der Sieger-Mythos | 127 |
| Kapitel 6: Der Antwort-Mythos | 151 |
| Kapitel 7: Der Helden-Mythos | 177 |
| Kapitel 8: Der Angst-Mythos | 197 |
| Kapitel 9: Der Mythos der starken Hand | 219 |
| TEIL 3: <u>WÜRDE</u> - Wie wir den Mut zu Führung finden | 229 |
| Kapitel 10: Wer in Wahrheit führt: Das Ende des Mythos vom rationalen Manager | 235 |
| Kapitel 11: Chaos im Außen, Klarheit im Innern | 261 |
| Kapitel 12: Souverän | 287 |
| Epilog: Neuanfang | 301 |
| Über die Autoren | 306 |

**IT WAS THE BEST OF TIMES,
IT WAS THE WORST OF TIMES**

...

**IT WAS THE SPRING OF HOPE,
IT WAS THE WINTER OF DESPAIR,
WE HAD EVERYTHING BEFORE US,
WE HAD NOTHING BEFORE US.**

Charles Dickens

Kapitel 1

DER GEGENWARTSMANAGER

Was sehen Sie, wenn Sie heute auf Deutschland schauen? Eine Gewinner-Nation? Eine Verlierer-Nation? Unserer Beobachtung nach trifft beides zu. So als lebten wir gleichzeitig in parallelen Welten, in zwei nebeneinander existierenden Deutschlands. Wir erfahren eine Gleichzeitigkeit des Gegensätzlichen.

Gerade weil die Lage so verwirrend ist, wird nicht nur bei uns, sondern wohl bei allen Bürgern, die die Zukunft verantwortlich mitgestalten wollen, der Wunsch immer dringlicher: Wir wollen uns ein Bild von der Lage unseres Landes und der Welt machen. Aber genau das wird immer schwerer.

Wer kann denn heute noch aus der Flut der täglichen Informationen eine klare und eindeutige Perspektive entwickeln, um die einfache Frage zu beantworten: Geht es Deutschland gut oder schlecht? Kann Deutschland so weitermachen, nur eben etwas besser – oder muss es grundsätzlich etwas ändern? Ist Deutschland gut für die Zukunft gerüstet oder haben jene Kommentatoren recht, die den Niedergang diagnostizieren?

Wenn Sie die Debatten verfolgen, stoßen Sie auf unzählige konkurrierende Positionen. Jede von ihnen hat ihre Argumente, ihre Statistiken, ihre Forschungsergebnisse, ihre autoritativen Experten.

Und je näher Sie an den Untersuchungsgegenstand herantreten, umso verschwommener wird das Bild.

Wenn wir aus unserer Sicht die scheinbaren Widersprüche im Bild auf einen kurzen Nenner bringen, kommen wir zu dem Schluss: Deutschlands größtes Problem ist sein Erfolg.

A REMARKABLE TALE

Deutschland hat in den letzten fünf Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts eine beispiellose Erfolgsgeschichte geschrieben. Beginnend mit dem Wirtschaftswunder, über Jahrzehnte getragen von solidem Wirtschaftswachstum, begehrten Produkten auf dem Weltmarkt, Exportweltmeisterschaft, politischer Stabilität und breiter Verteilung von „Wohlstand für alle“. Deutschland zählte zu den – von sich selbst und der Welt – gefeierten Gewinnern der Globalisierung.

Half of modern Germany's lifespan, so beschreibt der britische Journalist John Kampfner Deutschland in seinem Buch „Why Germans do it better“, *has been a tale of horror, war and dictatorship. The other half is a remarkable tale of atonement, stability and maturity.*

Der wirtschaftliche Aufstieg des Landes spiegelte sich auch im persönlichen sozialen Aufstieg vieler: Es entstand eine nivellierte Mittelstandsgesellschaft. Selbst die Entwicklung nach der Wiedervereinigung 1989 fügte sich – bei allen persönlichen, gesellschaftlichen und politischen Verwerfungen – in diese positive Fortschrittserzählung ein.

For good or ill, German political culture is set up as a shock absorber, so schreibt Kampfner. Und die Realität liefert überzeugende Belege für diese Perspektive: Selbst kurze krisenhafte „Schocks“, wie die Finanzkrise des Jahres 2008 und die Flüchtlingskrise des Jahres 2015 wurden vom politischen System in Deutschland nahezu „absorbiert“.

„Ihre Einlagen sind sicher“ und „Wir schaffen das“: So lauteten die ikonisch gewordenen Worte einer Kanzlerin Angela Merkel, die ein selbst- und krisensicheres Land kompetent und unaufgeregt auch durch schwierige Zeiten führte.

Deutschlands eingebauter „shock absorber“ erwies sich auch auf unebener Strecke als zuverlässig – „made in Germany“ eben.

So schien zu Beginn des Jahres 2020 die Erfolgsgeschichte ungebrochen – alles in allem stand Deutschland glänzend da: Die mit Abstand größte Volkswirtschaft der Europäischen Union erlebte auch im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts eine Phase bemerkenswert robuster Konjunktur und soliden Wachstums.

Wie selbstverständlich verteidigte Deutschland Jahr um Jahr stolz den Titel des Exportweltmeisters – seine Industrie- und Konsumgüter erwiesen sich als weltweit gefragt. Das „Modell Deutschland“ exerzierte vor, wie eine Industrienation erfolgreich und dauerhaft breiten Wohlstand, niedrige Arbeitslosigkeit und einen hohen Lebensstandard für die allermeisten schaffen kann.

Und so sind auch Sie wahrscheinlich – wie wir – von dieser Zeit eines gesicherten, fast bruchlosen Aufstiegs geprägt. Gerade die Generation der Babyboomer in Deutschland hat ein tiefes Vertrauen darauf entwickelt, dass es den Führern in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft schon gelingen wird, das Schiff auf Fortschrittskurs zu halten, auch wenn der Wind einmal von vorne bläst.

Doch die Covid-19-Pandemie scheint mit einem Schlag alles geändert zu haben.

VOM WELTMEISTER ZUM ABSTEIGER

Krisen sind nicht nur Katalysatoren, Reaktionsbeschleuniger. Krisen wirken auch wie ein Brennglas: Sie machen solche dysfunktionalen Strukturen, Entwicklungen und Verhaltensmuster in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in aller Schärfe sichtbar, die in Zeiten der Normalität unter der Rubrik „funktioniert doch!“ kaum Aufmerksamkeit erlangen.

Dabei hatte zu Beginn der Covid-19-Pandemie im Februar 2020 doch alles so gut begonnen, die Geschichte schien sich zu wiederholen. Deutschland wurde von vielen – auch von sich selbst – auf dem Weg zum „Corona-Weltmeister“ gesehen: *Germany has produced the most impressive national response to the pandemic of any democracy outside of asia*, so der renommierte Oxford-Historiker Timothy Garton Ash.

Es griff eine „typisch deutsche“ Erfolgsformel: Abgewogene, faktenbasierte Entscheidungen im Corona-Kabinett und der Ministerpräsidentenkonferenz (MPK), bestehend aus der Kanzlerin und den 16 Ministerpräsidenten. Klare Regeln und Gebote für einen konsequenten Lockdown. Frühzeitige Mobilisierung des Gesundheitssystems. Schnelle und umfangreiche finanzielle Hilfszusagen für die hart getroffene Wirtschaft. Und eine hoch disziplinierte Bevölkerung, die bereit war, sich substanziellen Einschränkungen in allen Lebensbereichen zu unterwerfen. „Wir haben Corona in Deutschland im Griff“, so lautete die mit unüberhörbarem Stolz vorgetragene Lagebeurteilung von Kanzleramtsminister Helge Braun im Frühjahr 2020.

Zeitsprung: Ein Pandemie-Jahr, über 75.000 Tote und 2,5 Millionen Infizierte später, Deutschland im März 2021. Alles hat sich in sein Gegenteil verkehrt. Die Chronik des politischen Handelns der zurückliegenden zwölf Monate liest sich wie ein Pandämonium aus Verdrängen, Verzögern, Verstolpern und Versagen.

Ein hartes Urteil, mögen Sie denken. Doch damit stehen wir nicht allein: *Eine Pandemie*, so schreibt der Journalist Georg Mascolo in seiner Autopsie deutschen Regierungshandelns in der Corona-Krise, *erlaubt weder kollektive Risikoverdrängung noch unterkomplexe Antworten auf diese komplexe Herausforderung.*

Statt entschlossen und mit aller Konsequenz auf eine langfristig ausgerichtete Strategie zur Eindämmung der Pandemie durch Tracken, Testen und Impfen zu setzen, verlegte sich die Politik nach den kurzfristigen Erfolgen des Frühjahrs 2020 auf eine reaktiv-kurzfristige Abfolge von Lockdowns. Denen eines gemeinsam war: Sie kamen zu spät, wurden nicht einheitlich und konsequent umgesetzt – und aus Rücksicht auf die Erwartungen von Bevölkerung und Wirtschaft zu früh wieder aufgehoben. Um dann dem nächsten Lockdown entgegenzutaukeln. Das Corona-Kabinett, so beschrieb der Spiegel die öffentliche Wahrnehmung im Frühjahr 2021 unter dem Titel „Abstieg eines Staates: Die neue Deutsche Unfähigkeit“, *wurde zur Bühne eines Stücks namens Machtvakuum. Wenn Merkel etwas konnte, dann war es Krise.*

Das gilt nicht mehr. Der deutsche Staat hat sich unter Merkels Führung als ineffektiv, schlecht organisiert und schlicht überfordert erwiesen. Es wirke so, als hätte die Bundeskanzlerin den gewaltigen Regierungsapparat und die vielen nachgeordneten Behörden nie in Kampfbereitschaft versetzt: Selbst in der größten Not sei da kein Gedanke an Notwehr gekommen, an Ausnahmen, an Sonderregeln, an ein Zupacken.

Vor allem aber – so müssen wir ergänzen – kein Gedanke an entschlossenes strategisches Vorausdenken und -handeln. Selbst als die Realität im Februar 2021 bereits ihr eindeutiges Urteil gesprochen hatte und die deutsche Politik in der tiefsten Vertrauenskrise seit Ende des Zweiten Weltkriegs steckte, resümierte die Kanzlerin noch: „Ich glaube, dass im Großen und Ganzen nichts schiefgelaufen ist.“ Zu diesem Zeitpunkt lag Deutschland als politisches, wirtschaftliches und soziales Gemeinwesen bereits auf der Intensivstation. Und die Diagnose des Intensivmediziners wäre klar gewesen: Führungs-Infarkt mit Kammerflimmern – gemäß der medizinischen Definition eine lebensbedrohliche pulslose Herzrhythmusstörung, bei der in den Herzkammern ungeordnete Erregungen ablaufen und der Herzmuskel nicht mehr geordnet kontrahiert.

DER NUTZEN EINES BRENNGLASES

Sie kennen das sicher: Wo von Versagen die Rede ist, ist die Frage nach den Schuldigen nicht weit. Aber den handelnden Personen – auf welcher politischen Ebene auch immer – sollten wir persönlich nichts anderes unterstellen als die Absicht, unter extremem Druck das nach bestem Wissen und Gewissen Menschenmögliche zu tun.

Um Schuld geht es also nicht. Lassen Sie uns lieber die Corona-Krise als Brennglas nutzen für eine Autopsie ohne Schuldzuweisungen. Durch diese Lupe gelingt es Ihnen und uns, dysfunktionale Verhaltensmuster zu identifizieren, die den Verlauf bestimmt haben. Ausgerechnet ein Mitglied der Bundesregierung hat es auf den Punkt gebracht: „Wir haben business as usual gemacht!“ Das dafür mit bemerkenswerter Konsequenz.

Dieses Verhaltensmuster lässt sich zu einem Politikertypus verdichten, der in den vergangenen fünfzehn Jahren eine steile Karriere gemacht hat: dem „Politikmanager“. Die meisten Mitglieder des Corona-Kabinetts und der MPK sind dessen perfekte Verkörperung.

Krisen oder Probleme managt dieser Politikertypus reaktiv – er reagiert erst in dem Moment, in dem ein Problem absolut nicht mehr zu ignorieren ist, wenn es unausweichlich nach einer schnellen, pragmatischen und „alternativlosen“ Lösung verlangt oder wenn die Umstände es diktieren. Wenn ein Aussitzen oder ein Nicht-Handeln einfach keine Option mehr ist.

Er sieht sich selbst als zupackender Macher, demonstrativ handlungsstark in der konkreten Situation. Darin liegt die Quelle seiner Selbstwirksamkeit, darin sucht und findet er seine Anerkennung. Aber seine Lösungen sind vor allem kurzfristige „Fixes“, die die Ursachen, die dem Problem zugrunde liegen, ungelöst lassen.

Sein Handeln ist taktisch, immer darauf gerichtet, möglichst keine Risiken einzugehen und schnell wieder zur Normalität zurückzukehren. Er will die Erwartungen, die an ihn gestellt werden, erfüllen – und dabei niemanden verstören oder irritieren, um sich stets aufs Neue der notwendigen Unterstützung zu versichern.

Risikovermeidung und Risikominimierung sind deshalb die Leitlinie seines Denkens und Handelns – er setzt ganz aufs Sichere, Erprobte und in der Vergangenheit Erfolgreiche. Sein Blick geht nicht über den Tag, über das Nahliegende, über das eigene Interesse und den eigenen Verantwortungsbereich hinaus. Sein Fokus ist das taktische Ausführen im Heute, nicht das strategische Führen in Richtung Morgen. Seine innere Haltung ist eine paradoxe Kombination aus pragmatischer Selbstgewissheit und programmatischer Ambitionslosigkeit.

Sie sehen: Das Handlungsmuster dieses Politikertypus ist in der Corona-Krise überdeutlich zutage getreten. Aber neu ist es nicht.

JA, WIR KÖNNEN KRISE – ODER AUCH NICHT

Besonders sichtbar wurde das Muster bereits in der Finanzkrise 2008 und in der Flüchtlingskrise 2015.

Auch hier erschöpften sich die Reaktionen der Politik in dem Versuch, nach kurzem, demonstrativ „rettendem“ Zupacken das akute Problem „wegzumanagen“ – mit den in der Normalität erprobten Verfahren der Bürokratie und auf Kosten der Staatsfinanzen. Das ist Politikers Element, darin realisiert er sich, dafür wird ihm Achtung gezollt. Das ist seine Wette auf die Wiederwahl. Aber übernimmt er damit Führung?

Die Finanzkrise wurde im Anschluss an die heiße Rettungsphase eben nicht für eine Neuordnung und Neuregulierung des Finanzsektors genutzt. Nach übereinstimmender Meinung von Experten ist das auf immer mehr Staatsschulden aufgebaute Finanzsystem heute fragiler als je zuvor. Gabor Steingart, einer der prägenden Politjournalisten des Landes, konstatiert im Umgang mit der Finanzkrise zu Recht einen *chronisch gewordenen Mangel an Leadership*.

Das gleiche Muster können Sie auch in der Flüchtlingskrise identifizieren: Die Ad-hoc-Lösung des humanitären Problems hat kurzfristig funktioniert – zugleich aber, so der Politikwissenschaftler Herfried Münkler, *eine Spaltungslinie in der deutschen Gesellschaft offengelegt*. Tatsächlich hat die deutsche Politik zwar mit viel Geld und mittelbaren Langzeitfolgen die akute Krise „beseitigt“. Aber sie hat es versäumt, gleichzeitig den breiten politisch-gesellschaftlichen Diskurs anzustoßen: Ob und wie versteht sich Deutschland als Zuwanderungsland?

Mäßigung, Pragmatismus, Alternativlosigkeit, Normalität – so lautet das Mantra der deutschen Politik in der Ära Merkel. Als Physikerin der Macht begreift sie sich als erste Problemlöserin ihres Staates: Tun, was getan werden muss, dann, wenn es getan werden muss – das ist die Devise.

Miriam Lau schreibt in ihrer Merkel-Biografie, dass diese Wähler als ängstlich und risikoscheu betrachtet. Sie hat sich dem perfekt angepasst, ihre Kanzlerschaften und das gesamte Regierungshandeln an dieser Einschätzung ausgerichtet. Ihre Entscheidungen waren stets vor allem davon geprägt, auf Nummer sicher zu spielen.

Daher gibt es auch kaum eine tiefgreifende Reform, die mit der Ära Merkel verbunden sein wird – nicht in der Politik, nicht in der Gesellschaft, nicht in der Wirtschaft.

Aber das Verhaltensmuster des nur kurzfristig orientierten „Weiter so!“ findet sich nicht nur in der Politik. Gerade die Entwicklung der deutschen Wirtschaft in den vergangenen zwei Jahrzehnten ist in vielen Bereichen eine Geschichte vom risikoarmen Verwalten vergangener Erfolge, von Verschätzen, Verkennen, Vermeiden und Verschieben. Mit unabsehbaren Konsequenzen.

THE FALL OF THE HOUSE OF USHER

Das Drehbuch für die Geschichte vom „Aufstieg und Fall des Hauses Deutschland“ wurde bereits vor Jahren geschrieben – nein, nicht vom Erfinder des Horrorromans, Edgar Allen Poe, sondern vom US-amerikanischen Management-Forscher Jim Collins. Seine Bücher sind weltweit Millionen-Bestseller. „Built to Last“ und „Good to Great“ stehen im Bücherregal beinahe eines jeden CEOs. Nur Jims Buch „How the Mighty Fall“ hat sich nach eigenem Bekunden relativ schlecht verkauft. Es gibt noch nicht einmal eine deutsche Ausgabe davon. Völlig zu Unrecht.

Sicher, erfolgsverwöhnte Manager erkennen sich lieber in einer ermutigenden Aufstiegs- anstatt in einer grimmigen Abstiegs-geschichte wieder. Doch dieser „Badseller“ hat mehr Erhellendes zu bieten als die meisten Bestseller.

Jim hat sich in diesem Buch zwei große Fragen gestellt: 1. Was unterscheidet Unternehmen, die scheitern, von Unternehmen, die sich aus extrem schwieriger Lage wieder zurück an die Spitze kämpfen? 2. Gibt es eine innere „Logik des Scheiterns“ – eine Symptomatik, an der Manager erkennen können, dass sie auf dem Weg in den Abgrund sind? Als Fakten-Fanatiker hat Jim dafür 60 US-Unternehmen untersucht. Was er gefunden hat, ist erschreckend und ermutigend zugleich: Ja, es gibt eine Logik des Scheiterns. Und sie läuft in fünf Phasen ab. Diese „Stufen des Verfalls“ folgen nicht immer zwingend aufeinander, sind aber unterscheidbar. Die fünf Stufen sind: Aus Erfolg geborene Hybris – Undiszipliniertes Streben nach Mehr – Leugnen

von Risiken und Gefahren – Hoffnung auf Erlösung – Kapitulation vor der Irrelevanz.

Jim bezieht sich bei seiner Beobachtung auf den Verfall von einzelnen mächtigen Unternehmen. Aber was, wenn Sie und wir aus den Unternehmen herauszoomen und ganz Deutschland in den Blick nehmen? Was wir dann sehen, ist wenig ermutigend.

Bereits seit der Jahrtausendwende verlieren deutsche Unternehmen international an Boden. Beispiele gibt es zuhauf quer durch alle Branchen. Aber manche Branchen sind in besonderem Maße vom selbstverschuldeten Niedergang betroffen. Und befinden sich in unterschiedlichen Stufen des Verfalls ...

WANKENDE RIESEN

Eines der augenfälligsten Beispiele für die erste Stufe des Verfalls, die „Aus Erfolg geborene Hybris“, bietet die Automobilbranche. Einst Herzkammer der deutschen Wirtschaft und nicht nur von emotionaler, sondern auch immenser ökonomischer Bedeutung für die Gesellschaft. Was ist mit ihr geschehen?

Erfolgsverwöhnt und im Bewusstsein ihrer technischen Überlegenheit („Vorsprung durch Technik“) feierten sich die deutschen Autobauer noch bis vor Kurzem für immer subtilere technische Detailverbesserungen an Verbrennungsmotoren. Nur: Unterdessen ist ein Unternehmen an ihnen vorbeigezogen: Tesla. Ein Unternehmen, dessen Börsenwert im März 2021 bei 630 Mrd. US-Dollar lag – mehr als das Doppelte des Wertes von VW, Daimler und BMW zusammen. Ein Unternehmen, das bisher in seiner gesamten Lebenszeit gerade mal 900.000 Autos weltweit auf die Straße gebracht hat – weniger als die durchschnittliche Monats(!)produktion von VW im Jahre 2019.

Fast berührend wirkt ein Video, das VW-Chef Herbert Diess im September 2020 auf YouTube geteilt hat. Seine Absicht: Im hellen Schein eines Elon Musk als Elektropionier sichtbar zu werden.

Das Video zeigt, wie Musk den ID-3, den elektrischen Hoffnungsträger von VW, auf regennasser Piste in Wolfsburg Probe fährt.

Und Diess muss sich als Beifahrer anhören, wie sich Musk am Steuer mit leichter Arroganz in der Stimme über das Drehmoment mokiert – „Ist ja auch kein Sportwagen“, so die etwas grummelige Reaktion von Diess. Dabei ist Diess Respekt zu zollen: Er war es, der den VW-Konzern gegen immensen internen Widerstand auf Elektro-Mobilität ausgerichtet hat – spät, reaktiv, nachholend, aber immerhin entschlossen. Tesla aber – voll digitalisiert, vernetzt und an der Börse als Technologiekonzern bewertet – hat VW weit hinter sich gelassen, ja deklassiert. Warum? Weil VW sich seit der Ära Winterkorn vor allem auf ein Ziel konzentriert hatte: „größter Autobauer der Welt“ zu werden UND zugleich hochprofitabel zu sein. Wie war das mit der zweiten Stufe des Verfalls? „Undiszipliniertes Streben nach Mehr“.

Deutschland hat in seinem Bewusstsein, das Land mit den besten Ingenieuren zu sein, auf die technologische Karte gesetzt. Aber disruptive Innovation ist heute immer weniger nur technologisch zu verstehen. Am Beispiel iPhone ist das einfach erklärt: Sicher, das iPhone war 2007 ein Quantensprung in der mobilen Telefonie. Aber weit disruptiver und gewinnbringender ist das auf dem iPhone basierende Geschäftsmodell: iTunes, Apples App Store, mobiler Internetzugang, iWatch und das damit vernetzte Ökosystem, inklusive Smart Home und bald auch Mobilität mit dem Apple Car.

Clayton Christensen, wohl weltweit anerkanntester Innovationsforscher aus Harvard und viel zu früh verstorben, nennt dieses Phänomen das „Innovator's Dilemma“: Manager investieren vor allem dort in Innovation, wo sie immer am erfolgreichsten waren – wie zum Beispiel Daimler in die neue S-Klasse, die CEO Ola Källenius im August 2020 stolz präsentierte: einen Verbrenner-Dinosaurier.

Innovationen in diesen technischen Sphären sind hochkomplex und sehr teuer, aber kaum noch bemerkbar – das Produkt war ja schon vorher über Jahre hinweg bis zur Perfektion getrieben worden. Und Kunden sind immer weniger bereit, für diese minimale, kaum spürbare Innovation deutlich mehr zu zahlen.

Die Schere von Innovationskosten und zusätzlichem Ertrag öffnet sich. Das ist die Paradoxie der Innovation an der falschen Stelle.

Der mit großer Geste auf der Hauptversammlung 2021 präsentierte Strategiewechsel Daimlers zur beschleunigten Elektrifizierung des Produktportfolios trägt alle Züge einer typisch deutschen späten Flucht nach vorn: Innovation wird erst dann entschlossen vorangetrieben, wenn sie angesichts drohender Strafen wegen verpasster Klimaziele und vorausrasender Konkurrenz nicht mehr zu vermeiden ist – wenn sie „alternativlos“ geworden ist.

Doch immer noch blicken die Manager der arrivierten Unternehmen auf ihre Wettbewerber wie Tesla oder Lucid Motors herab: Deren Produkte seien technisch ja bei Weitem nicht perfekt – also seien sie nicht ernst zu nehmen. Im Ernst?

Vielleicht geht es Ihnen wie uns: Es beschleicht uns ein beklemmendes Gefühl, wenn wir auf den DAX 30 schauen. Denn was wir sehen, ist wenig Morgen, aber viel Gestern. Von einzelnen Ausnahmen abgesehen, sind dort keine Unternehmen vertreten, die die Zukunft gestalten. Auch die Deutsche Wohnen und Delivery Hero als letzte Zugänge im Sommer 2020 machen da wenig Mut.

Kein Wunder, dass die Zukunft auswandert: CureVac als zukunftsweisender Impfstoffentwickler feierte am NASDAQ in New York sein Börsendebüt. Wirecard hingegen, als gehypter Zahlungsdienstleister in der Online-Ökonomie im DAX gelistet, hat sich als einer der größten Wirtschaftsskandale der Nachkriegszeit entpuppt.

Und eines der wenigen größeren deutschen Unternehmen der New Economy – Rocket Internet – wurde vom Gründer Oliver Samwer von der Börse genommen. Die Aktionäre wurden mit der Hälfte ihres Einstandskurses „entschädigt“. Es weht ein Hauch von Abgesang durch Frankfurt.

Apropos Frankfurt: War das nicht einmal die Heimat einer weiteren Ikone der deutschen Wirtschaft?

KAPITULATION

Das deutsche Bankenwesen von heute ist nur noch ein Schatten vergangener Größe. Das ganze Ausmaß des Niedergangs wird am Beispiel der Deutschen Bank deutlich. Ihre Geschichte und die ihrer Führung seit 1998 ähneln einer griechischen Tragödie. Lassen Sie sie uns als Schlaglicht nutzen, um ein tieferes Problem zu erhellen.

Im Jahr 1998 verkündete Rolf Breuer, damals CEO der Deutschen Bank, stolz die Übernahme der US-amerikanischen Investmentbank Bankers Trust. Dieser Deal machte das Haus zur damals größten Bank der Welt – und besiegelte zugleich dessen Schicksal. Ohne dieses Manöver könnte die Deutsche Bank, so die Financial Times bitter, *today be in place to be the universal banking champion that Europe lacks*. Die Reihe von Skandalen, die die Deutsche Bank seither erschüttern, haben ihre tiefere Ursache hier: in jener ungezügelten, auf möglichst schnellen maximalen Profit ausgerichteten Investment-Banker-Mentalität. Wenn Sie sich an die dritte Phase des Verfalls erinnern: „Leugnen von Risiken und Gefahren“.

Die Versäumnisse nach der Finanzkrise 2008 taten ein Übriges: Stolz und demonstrativ lehnte der damalige CEO Josef Ackermann jegliche staatliche Unterstützung ab. Und umging damit auch die schmerzhaften und teils dramatischen Maßnahmen zur Transparenz, Kostensenkung und Kapitalsicherung, denen sich US-Banken zu unterziehen hatten. Im Ergebnis verlor der Aktienkurs der Bank seit der Finanzkrise zeitweilig um die 90 Prozent an Wert – so viel wie der Kurs kaum einer anderen Bank.

Mit den Folgen kämpft CEO Christian Sewing noch heute. Es scheint, die Bank steht nach sechs Verlustjahren in Folge kurz vor der letzten, fünften Phase des Scheiterns – „Kapitulation vor der Irrelevanz“.

Trotz dieser Situation bleibt Sewing ganz Taktik, wenn er sagt: „Man muss immer gucken: Was kommt als Nächstes? – und dann darauf reagieren. Das habe ich im Sport gelernt.“ Es geht ihm also darum, immer gerade die nächste Runde, das nächste Spiel zu gewinnen.

So wird Sewing zum bloßen „Erwartungs-Manager“. Er bemüht sich, als Moderator die höchst widerstreitenden Positionen von Aktionären, Regulatoren, Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden auszubalancieren.

Das Ergebnis ist eine Kombination von Stärkung des risikoreichen Investmentbankings, verschärfter Kostensenkung und Filialschließungen – ohne eine echte strategische Perspektive. Auf diese Weise ist es ihm zwar bisher gelungen, sich selbst in fast auswegloser Lage stabil an der Spitze zu halten – die Bank aber ist wohl weiter von der Spitze entfernt denn je.

Die Muster, nach denen die Führungskräfte an der Spitze dieser wankenden Unternehmensriesen agieren, sind leicht zu erkennen: Ihnen geht Gegenwart vor Zukunft. Und zwar konsequent.

THE WINNER TAKES IT ALL

Um es klar zu sagen: Uns geht es bei diesen Schlaglichtern auf die Situation nicht um die schlagzeilenträchtigen Unternehmensskandale des letzten Jahrzehnts. Es geht nicht um Fälle, mit denen sich die Gerichte beschäftigen und die in der Öffentlichkeit für negative Furore sorgen – sie sind die Ausnahme, die die Empörung anheizen, aber noch keine generelle Aussage erlauben. Die Normalität ist das Problem, für das wir Ihre Aufmerksamkeit schärfen wollen. Es geht uns um die große Masse der deutschen Unternehmen.

Denn schauen Sie sich um: Welche Länder treiben maßgeblich Zukunftstechnologien voran? Das sind die USA und China. Apple, Amazon, Microsoft, Google, Facebook oder auch Tesla sowie ihre chinesischen Pendanten bauen ganze Ökosysteme auf. Und das System „Plattformökonomie“ funktioniert nach dem Prinzip „the winner takes it all“. Das heißt nicht zwingend, dass einer alle anderen komplett verdrängt. Aber es bedeutet, dass der eine dominierende Spieler maximal profitiert und alle anderen sich den Rest teilen müssen. So schaffte es zum Beispiel Apple im Jahr 2020, 80 Prozent aller globalen Gewinne im Geschäft mit Smartphones und Tablet-Computern für sich zu vereinnahmen.

Deutschland dagegen hinkt in fast allen Bereichen hinterher, der Rückstand wird immer größer. Dieser ist nur zum Teil technologisch. Vor allem ist es ein Rückstand im Mindset und in der Entwicklung wirklich guter Geschäftsideen in einer vollständig digitalisierten Welt. Kein einziger „winner“ weit und breit. Die deutsche Wirtschaft gleicht heute einem Industriemuseum.

Natürlich könnten Sie einwenden, dass Auf- und Abschwünge für deutsche Unternehmen doch nichts Neues sind. Viele unserer Firmen sind in der Vergangenheit bereits durch Konjunkturdellen und Zeiten von Nachfragerückgängen gegangen, nur um stärker wieder zurückzukommen. Aber was, wenn das, was vor uns liegt, keine Delle ist, sondern ein rutschiger Abhang?

Sie müssen kein Pessimist sein, um zu erkennen: Langsam dringt das Krisenhafte bis in den Kernbereich der ehemaligen Deutschland AG vor. Deutschland ist bei allem sichtbar zur Schau getragenen Selbstbewusstsein insbesondere in den Industrien, in denen die Zukunft entschieden wird, heute höchstens noch Mittelmaß.

Die Zukunft wird an den Börsen der Welt gehandelt. Und die Bewertung deutscher Unternehmen zeigt im globalen Vergleich einen eindeutigen Befund: die Lage ist ernster als die Stimmung. In der Liste der „Top 100 Global Companies“ nach Unternehmenswert tauchte im Jahr 2020 nur ein einziges deutsches Unternehmen auf: SAP lag auf Platz 50. Deutschland als Nation schafft es mit diesem einen Unternehmen gerade noch auf Platz 14 des globalen Länder-Rankings. Die USA als Spitzenreiter haben 57 Unternehmen unter den Top 100 mit einer Marktkapitalisierung von zusammen über 13 Billionen US-Dollar. Das ist ungefähr der einhundertfache Wert dessen, was Deutschland erreicht.

Während sich viele Führende in Wirtschaft und Politik noch immer im Bewusstsein deutscher Meisterschaft eingerichtet haben, ist Deutschland, so schreibt pointiert der Journalist Ullrich Fichtner, *auf dem Weg, ein ziemlich wunderliches Land zu werden, in dem Reden und Handeln, Selbst- und Fremdwahrnehmung häufig nicht mehr übereinstimmen.*

Es wäre verlockend einfach, die unter deutschen Unternehmen grassierende Mittelmäßigkeit mit abstrakten Systemzwängen zu begründen. Zugegeben: Diese Wirkkräfte gibt es – die typisch deutsche Bürokratie zum Beispiel ist sicher kein idealer Nährboden für Unternehmertum oder Innovation. Aber den Abstieg vieler deutscher Unternehmen als systemimmanent oder unvermeidlich anzusehen, wäre zu kurz gesprungen – Erfolgsbeispiele widerlegen die These von der Zwangsläufigkeit.

So hat Wolfgang Reitzle aus der Münchener Linde AG durch die Fusion mit dem amerikanischen Konkurrenten Praxair den weltgrößten Industriegasekonzern geformt. Timotheus Höttges hat aus der Deutschen Telekom nicht nur einen Europäischen Telekom-Champion mit 100 Milliarden Euro Umsatz gemacht, sondern die Fusion der T-Mobile US mit dem Konkurrenten Sprint vorangetrieben und so einen wachstumsstarken Konzern geschaffen. Der erzielt heute gut 60 Prozent seines Umsatzes und Gewinns in den USA. Aber sie sind in Deutschland die Ausnahmen.

Tatsache ist: Das System ist blind. Es determiniert Erfolg ebenso wenig wie Misserfolg. Deshalb ist das Ergebnis so erhellend, zu dem Jim Collins bei seinen Vergleichen von US-Unternehmen in der gleichen Zeit in derselben Branche gekommen ist: Die einen scheiterten, die anderen florierten. Seine Schlussfolgerung ist eindeutig: *Our research indicates that organizational decline is largely self-inflicted, and recovery largely within our control.*

„Self-inflicted“, selbst verschuldet also ist der Verfall – nur von wem?

MANAGER IM AD-HOC-MODUS

Josef Ackermanns Idee von der Deutschen Bank als Spieler in der ersten Liga der globalen Investmentbanken mit „25 Prozent Eigenkapitalrendite“. Thyssenkrupps katastrophaler globaler „Overstretch“. Martin Winterkorns Anspruch, VW müsse vor allem zum „größten Autobauer der Welt“ werden. Jürgen Schrempps als „Hochzeit im Himmel“ gepriesene Welt AG durch eine Fusion von Daimler, Chrysler, Mitsubishi und Hyundai. Alles prominente Einzelfälle?

Aus unserer Sicht formt sich aus diesen vielen Mosaiksteinen ein signifikantes Muster: Es sind Manager, die den Unterschied machen zwischen Gelingen und Misslingen. Es sind die Menschen in Führungsverantwortung, die urteilen, entscheiden und handeln. Es ist ein toxischer Cocktail, der Manager dazu verleitet, früher herausragende deutsche Unternehmen an den Rand des Abgrunds zu führen. Er ist aus drei Zutaten gemixt: aus einer aus Erfolg geborenen Überlegenheitsillusion, aus überzogenen kurzfristigen Unternehmenszielen und aus der Verleugnung von Risiken.

Das Ergebnis sind strategisch ausgeblutete ehemalige Ikonen der deutschen Wirtschaft, die von einer Rückkehr zu internationalen Spitzenpositionen so weit entfernt sind wie wohl nie zuvor.

Lassen Sie es uns nochmals wiederholen, damit Sie uns nicht missverstehen: Wir schließen uns mit diesen Worten nicht der in Deutschland so gern praktizierten Managerschelte an. Es ist immer leicht, auf Manager in hochkomplexen Führungssituationen zu blicken und dann das Lied „Denn sie wissen nicht, was sie tun“ anzustimmen. Wir wollen weder Herbert Diess, Ola Källenius noch Christian Sewing als Person kritisieren – an ihren besten Absichten kann es keinen Zweifel geben. Jeder ist auf seine Weise ein kompetenter Manager und sie haben von ihren Vorgängern Matthias Müller, Dieter Zetsche und John Cryan ein wahres Pandämonium ungelöster Probleme geerbt.

Was für uns entscheidend ist und warum wir diese Manager pars pro toto erwähnen: Sie stehen beispielhaft für einen bestimmten Typus von Manager. Einem Typus, der – mit hochkomplexen Herausforderungen und potenziell disruptiven Veränderungen konfrontiert – ganz „Reaktion“ ist. Er agiert spät, erst wenn es nicht mehr anders geht. Er agiert kurzfristig mit Blick auf schnell sichtbare Ergebnisse. Und er agiert linear mit eingeschränkter Sicht auf mögliche Alternativen.

Er handelt im permanenten Ad-hoc-Modus.

DIE DRUCKKAMMER DES GEGENWÄRTIGEN

Die Welt der obersten Führungsetagen und Vorstandssitzungsräume ist für die meisten Menschen Terra Incognita – ein unbekanntes Territorium, bevölkert von einer fremdartigen Spezies. *Von den großen Kapitänen der Wirtschaft*, so schrieb Jürgen Kaube, Mitherausgeber der Frankfurter Allgemeine Zeitung, vor einigen Jahren, *wissen wir eigentlich weniger als von den Göttern und den Künstlern*.

Wie geht es da eigentlich zu, fragen Sie sich vielleicht. Eine kurze reale Szene soll Ihnen einen kleinen Einblick geben ...

Wir sitzen im offenen Besucherbereich eines Klienten, CEO eines großen deutschen Konzerns. Eine Stunde ist angesetzt, um gemeinsam mit ihm das nächste Vorstands-Offsite mit seinem Führungsteam vorzubereiten.

Und es ist wie immer – in der „Vorstandsetage“ geht es zu wie in einem Bienenstock. Junge Vorstandsassistenten eilen geschäftig mit ihren Laptops von einem Besprechungsraum zum nächsten: Der Investorentag muss diesmal einfach perfekt laufen.

Grüppchen von oberen Führungskräften hetzen – halb im Laufschrift, weil wie immer verspätet – zum nächsten Meeting, während sie noch schnell ein paar letzte Anweisungen in ihre iPhones rufen: Es hat wieder Serviceprobleme bei einem Großkunden gegeben.

Ein Trupp Berater – zu erkennen an ihrer Uniform: „charcoal“-farbene Anzüge und weißes Hemd, Krawatte – hat sich in die Sitzecke verzogen und beugt sich nervös flüsternd über die Präsentation: Die Strategie ist immer noch nicht ambitiös genug.

Der Aufsichtsratsvorsitzende marschiert zügig mit ernster Miene und gewichtigen Schritten vorbei.

Im Vorzimmer des Vorstandsvorsitzenden klingeln gedämpft die Telefone.

Da steckt die Assistentin des CEO kurz den Kopf ins Besucherzimmer: „Tut mir leid – ER kommt gleich. Das Meeting mit dem Aufsichtsrat hat länger gedauert. Ihr habt übrigens einen harten Anschlag um zehn vor eins – er muss pünktlich auf den Flieger nach Berlin zum Minister. Auf der Fahrt hat er noch einen Call mit dem CFO. Und wenn er vorher nicht noch sein Sandwich isst, fällt er mir vom Fleisch ...“

Dann rauscht ER herein. Ganz Konzentration auf den Moment, ganz bei uns: „Also – wo fangen wir an?“

Höchste Komplexität, maximale Beschleunigung, permanenter Druck – das ist heute die Wirklichkeit an der Unternehmensspitze, und nicht nur dort. Diese Welt ist eine Druckkammer des Gegenwärtigen.

Souverän ist, wer im Alltag zurechtkommt, hat der Philosoph Wilhelm Schmid über das Leben in unserer Zeit geschrieben. Und er dürfte den meisten Führungskräften damit aus dem Herzen gesprochen haben.

Für sie ist diese Druckkammer des Gegenwärtigen der Lebensraum, in dem sie sich jeden Tag auf ein Neues bewähren müssen. Sie stehen im Zentrum widerstreitender Interessen und Erwartungen der unterschiedlichsten Anspruchs- und Interessengruppen: von Investoren und Aktionären über Mitarbeiter und Kunden bis hin zur Politik.

Zu all dieser enormen systemischen Komplexität und Widersprüchlichkeit hinzu addiert sich das wirklich Unvorhersehbare. Der frühere britische Premierminister Harold Macmillan brachte es einmal mit bitterem Humor auf den Punkt. Von einem Journalisten gefragt, was denn aus seiner langen Erfahrung die schwierigste Herausforderung für Menschen in höchster Führungsverantwortung sei, antwortete er: „Events, dear boy, events!“

Und so ist der Alltag in den obersten Führungsetagen eigentlich gemacht für Übermenschen. Die, die uns in unserer Arbeit dort aber begegnen, sind „nur“ Menschen. Und diese Menschen tun ihr Menschenmöglichstes. Dieses Menschenmögliche ist: fokussierte Beschränkung von Managementaufmerksamkeit auf das, was gerade als dringend und notwendig angesehen wird. Genau das ist es, was den Ad-hoc-Modus kennzeichnet.

In einem Alltag, der wie ein zur Regel gewordener Ausnahmezustand ist, wird Unternehmensführung zu einer Ad-hoc-Aufgabe. Dabei ist der Alltag nur der Platz, auf dem sich alle Wirkkräfte, Zwänge und widerstreitenden Anspruchsgruppen des Systems wie auf einer Bühne einfinden und ihre jeweilige Rolle spielen. Und in der Hauptrolle hat seinen Auftritt: der Gegenwartsmanager.

DER GEGENWARTSMANAGER UND DER MÖGLICHKEITSRAUM

Der Gegenwartsmanager beherrscht die Kunst, angesichts überbordender Komplexität, sich permanent ändernder Rahmenbedingungen und kurzfristig auftretender Herausforderungen seine Perspektive von der Strategie zur Taktik zu verengen.

Sein Handlungsraum reduziert sich, er beschränkt sich auf ein „Fahren auf Sicht“. Er agiert nicht weit vorausschauend, sondern re-agiert auf Probleme und Herausforderungen im Hier und Heute – und erst dann, wenn sie nicht mehr zu ignorieren sind.

In der Militärdoktrin wird diese Taktik treffenderweise „Leben in der Lage“ (LidL) genannt, also das Leben und Überleben außerhalb des Schutzes von festen militärischen Einrichtungen.

Und da inzwischen Unübersichtlichkeit zum Alltag geworden ist, geht der Gegenwartsmanager voll in dieser Taktik auf. Er versteht sich selbst als Problem-Löser: Sein vordringliches Interesse ist dabei jedoch darauf gerichtet, durch Symptombekämpfung die sichtbaren Auswirkungen des Problems zum Verschwinden zu bringen.

Das ist doch nichts Neues, werden Sie vielleicht einwenden: Management ist schon immer das Handwerk des Machbaren gewesen. Und Sie haben recht! Schon Peter Drucker, Gründervater der modernen Managementlehre, lehrte: *Management is definitely not a ‚science‘. It is equally not an ‚art‘. It is a ‚practice‘.* Practice – ein Handwerk also.

Doch es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen dem Managerhandwerker alter Schule und dem Gegenwartsmanager – und das ist der eng begrenzte Möglichkeitsraum.

Denn: Der Typus des Gegenwartsmanagers ist ganz Kind seiner Zeit – des Zeitalters des Shareholder-Value-Denkens. In den vergangenen 30 Jahren hat er eine steile Karriere hingelegt und steht heute im Zenit seines Wirkens. Sein Mantra hat er an der Universität und in seinem MBA Studium an der Business School gelernt. Seine Lehrmeister sind die Apostel des intellektuellen Neo-Liberalismus wie Milton Friedman, der mit seiner berühmten Formel „The business of business is business“ ganze Generationen von Managern geprägt hat.

„Finanzialisierung“, so bezeichnet Andreas Reckwitz in bestem Soziologendeutsch eines der hervorstechendsten Merkmale dieses Zeitalters des Spätkapitalismus. Besonders in Unternehmen, die über die Börse von den Finanzmärkten abhängig sind, sind *die Unternehmensspitzen nun auf kurzfristige Profitmaximierung ausgerichtet, da sie meinen, den shareholder value im Auge haben zu müssen. Durch die Finanzialisierung fand gewissermaßen eine Ökonomisierung der Ökonomie statt, die die Konkurrenz um die beste Börsen-Performance in die Unternehmen hineinträgt und dort zu einem auf Dauer gestellten kurzfristigen Optimierungsdruck führt.*

Aufgrund dieses Drucks und dieser als einzig richtig erkannten Ausrichtung bewegt sich der Gegenwartsmanager mit seinem Denken, Entscheiden und Handeln ausschließlich in einem begrenzten Rahmen. Dieser Rahmen definiert das, was er für möglich hält. Er definiert seinen Möglichkeitsraum.

Und der Möglichkeitsraum des Gegenwartsmanagers ist eng. Der Gegenwartsmanager bewegt sich ausschließlich im Möglichkeitsraum des Vorgegebenen – des pragmatisch Machbaren. So bestärkt er sein Selbstbild vom Macher.

Und so paradox es auch klingen mag: Diese Verengung auf den Möglichkeitsraum hat für den Gegenwartsmanager eine psychologisch entlastende Wirkung.

ENTLASTUNG DURCH VERENGUNG

Denn konfrontiert mit einer überwältigenden Komplexität und einer Vielzahl konkurrierender Interessen kann er sich so doch auf ein klares, eindeutiges Ziel fokussieren, dem sich alle anderen Ziele unterzuordnen haben: die Steigerung des Gewinns.

Investoren und ihr Kapital sind eine scheue Spezies. Ihre Ausstiegshürden sind angesichts globalisierter Kapitalmärkte gering. Tief in ihrem Inneren risikoscheu, hassen sie wohl nur eines mehr als Verluste: negative Überraschungen. Oberste Maxime des Handelns des Gegenwartsmanagers ist deshalb nicht bloß Gewinnmaximierung per se, sondern das „Abliefern“ von Gewinnen auf Basis langfristiger Planungen: Quartal für Quartal für Quartal für Quartal. Damit wird die Profitmaximierung – so schwierig sie sich im Einzelfall operativ auch darstellen mag – für den Gegenwartsmanager immer auch zur willkommenen Komplexitätsreduktion.

Was die Harvard-Ökonomin Rebecca Henderson für die USA recherchiert hat, trifft deshalb auch auf die Realität in Deutschland zu: 80 Prozent der von ihr befragten Finanzvorstände erklärten, sie würden die Ausgaben für Forschung und Entwicklung zurückfahren, um die Quartalsziele zu erreichen.

Genau das zeigt das Münchner Ifo-Institut: Im Jahr 2020 reduzierten deutsche Unternehmen den Anteil der F&E-Ausgaben – gemessen am Umsatz – von 3,5 Prozent der Vorjahre auf 3,2 Prozent. Besonders deutlich fiel der Rückgang in der Automobilindustrie aus, die eigentlich gerade den Wandel zur Elektrotechnologie meistern muss: Hier sank der Anteil von 6,9 auf 4,8 Prozent. Die Dividenden wurden in auffälligem Gegensatz dazu nicht gekürzt.

Um Gewinnziele zu erreichen, werden mit großer Regelmäßigkeit wichtige und langfristig profitable Investitionen vermieden oder vertagt.

Sie finden hier das gleiche Denkmuster wie bei jenen deutschen Politikern, die sich für eine „Schwarze Null“ im Bundeshaushalt lobten – aber durch mangelnde Investitionen, zum Beispiel in Bildung, Digitalisierung, Forschung und Infrastruktur, die Zukunft des Landes aufs Spiel setzen.

Ironie des Schicksals: Selbst das Managen des Heute auf Kosten des Morgen wird in einer überkomplexen und disruptiven Welt offenbar immer schwieriger. Wie eine Studie der Wirtschaftsprüfer von Ernst&Young zeigt, erreichten die Umsatz- und Gewinnwarnungen der Unternehmen im deutschen Prime Standard (DAX, M-DAX, S-DAX) im ersten Halbjahr 2019 – also lange vor der Corona-Krise – mit 54 ein neues Rekordniveau. Ein Anstieg um 38 Prozent.

Der Gegenwartsmanager ist also nicht der Problem-Löser, als der er sich begreift. Er wirkt nach außen tatkräftig und vorantreibend. Und er fühlt sich auch so. Doch im besten Fall ist er ein Problem-Linderer – und oft genug ein langfristiger Problem-Verursacher. Und zwar nicht aus Versehen oder durch Zufall, sondern in direkter Folge elementarer Wirkstoffe seiner Rezeptur.

Und dennoch: Wir feiern genau diesen Managertypus in der Öffentlichkeit.

PREISVERDÄCHTIG

Im Dezember 2019 verlieh das ManagerMagazin wie jedes Jahr einem deutschen Unternehmenslenker den prestigeträchtigen Titel „Manager des Jahres“. Die Wahl fiel auf den personifizierten Gegenwartsmanager: Kasper Rorsted.

Keiner, so konnten Sie in der Begründung lesen, optimiert Konzerne so schnell, so tief greifend und so erfolgreich wie Kasper Rorsted. Dafür wird er Manager des Jahres. Seine Methode lässt sich lernen. Sie erfordert Konsequenz – und Opfer.

Und tatsächlich sehen die Erfolge auf dem Papier beeindruckend aus: In seiner achtjährigen Amtszeit (2008–2016) als CEO der deutschen Konsumgüter-Ikone Henkel verdreifachte Kasper Rorsted dessen Börsenwert – aus der Substanz, ohne große Transaktionen oder Übernahmen. Als er im Januar 2016 seinen Wechsel zu Adidas bekannt gab, sank der Börsenwert von Henkel am selben Tag um 2,2 Milliarden Euro, der von Adidas stieg um 1,9 Milliarden. Eine beeindruckende Bilanz – einerseits.

Auf der anderen Seite steht der Zustand der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, das mit der Methode Rorsted „auf Vordermann gebracht“ worden ist. In unzähligen Runden und Projekten wurde von den Führungskräften gefordert, wie in einer „Rasterfahndung“ immer neue Kosteneinsparungspotenziale zu identifizieren – und dann in einer Mischung aus Härte, Konsequenz und Disziplin umzusetzen. Rorsted verwandelte Henkel und seine Führungskräfte – so drückte es ein „Betroffener“ einmal aus – von einem „happy underperformer“ zu einem „unhappy overperformer“. Kurzfristig findet ein solches Vorgehen die ungeteilte Begeisterung der Investoren. Aber langfristig hinterlässt es ein für die Zukunft geschwächtes Unternehmen – einen Riesen auf tönernen Füßen.

Und bei Adidas scheint sich die Geschichte zu wiederholen: Selbst im ManagerMagazin war ein Jahr nach Rorsteds Krönung zum Manager des Jahres von einem „rücksichtslosen Effizienzregime“ die Rede. Das Unternehmen fällt hinter die Wettbewerber zurück, führende Manager verlassen das Unternehmen – die Diagnose für den Patienten Adidas lautet: „Muskelriss“.

ECHT ODER „LIGHT“?

Wenn der Gegenwartsmanager in seinem engen Möglichkeitsraum die Signatur unserer Zeit ist – was heißt das dann für Führung?

Gerade Politiker und Manager leben von der Vorstellung der Selbstwirksamkeit. Wir erkennen in den Gesprächen mit unseren Klienten – CEOs oder oberste Führungskräfte –, dass sie sich nicht als anonyme Finanzmarktlogiken ausgeliefert begreifen, sondern als aktiv Gestaltende. Jürgen Kaube hat das treffend beschrieben: *In der Welt der Obertanen gibt es sie noch, die persönliche Kausalität. Der Verstand (...) oder Unverstand der Organisationen konzentriert sich an der Spitze und macht sich als Wille über Weisungen nach unten verständlich. So jedenfalls das Selbstbild.*

Sie fühlen sich verantwortlich für das eigene Wirken. Und was im Erfolgsfalle gilt, gilt auch immer häufiger im Falle des Scheiterns. Die Zahl der Vorstandsvorsitzenden, die durch ihre Aufsichtsräte vorzeitig abgelöst werden, steigt: Der Anteil vorzeitiger Vertragsauflösungen von CEOs der größten deutschen börsennotierten Unternehmen stieg von 11% im Jahr 2014 auf 28% im Jahr 2018. Entsprechend ist die Amtsdauer von CEOs in Deutschland in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesunken. Sie beträgt gerade mal noch 4,8 Jahre – rein statistisch betrachtet erlebt also ein CEO nicht einmal das Ende seiner ersten Amtszeit. Der Platz an der Spitze des Vorstands wird immer mehr zum Schleudersitz.

Doch trotz dieses Fremd- und Selbstbildes sowie der tatsächlich übernommenen Verantwortung: Der flächendeckende Trend der letzten Jahre heißt „Führung light“. Wir nennen es in Analogie zu den Light-Produkten der Nahrungsmittelindustrie so, denn: Es sieht im Marketing aus wie Führung. Es fühlt sich an wie Führung. Es ist aber keine. Weil sie ihrer echten Substanz beraubt ist.

Angenehmer Nebeneffekt für Gegenwartsmanager: „Führung light“ erfüllt das Versprechen der „Du Darfst“-Fernsehwerbung aus den 1980er-Jahren – „Ich will so bleiben, wie ich bin!“. Auch deshalb ist der Gegenwartsmanager davon überzeugt, er könne einfach so weitermachen wie bisher. Und das tut er.

„Moment mal!“, hören wir Sie einwenden. „Das ist doch Führung im besten Sinne, wenn jemand in extrem schwierigen oder krisenhaften Situationen schnelle Lösungen findet, wenn er Tatkraft zeigt, Ergebnisse liefert und damit die Erwartungen von Investoren – oder von Wählern – erfüllt.“

Nein, ist es nicht.

Um Ihren Blick dafür zu schärfen, warum es das nicht ist: Lassen Sie uns gemeinsam nachdenken über das, was Führung in ihrem Wesenskern ausmacht.



**Gemeinsame Spitze:
Wie Führung im Top-Team gelingt**

„Wertvoller Impulsgeber für
Top-Führungskräfte ebenso
wie für Executive Coaches“,
managerSeminare,
01.11.2013

302 Seiten, gebunden
ISBN 13: 978-3593398372
Erschienen im Campus Verlag
Auch erhältlich als Kindle-Edition.

ÜBER DIE AUTOREN

Kai Dierke und Anke Houben sind provozierende Game Changer an der Unternehmensspitze und inspirierende Weiterdenker für ein neues Führungsparadigma: Souveränes Führen. Sie räumen radikal auf mit dem Mythos vom rationalen Manager und öffnen damit neue Horizonte im Denken und Handeln.

Seit 20 Jahren sind Kai Dierke und Anke Houben in den obersten Führungsetagen internationaler Unternehmen zuhause. Als herausfordernde Partner auf Augenhöhe führen sie Top-Manager und ihre Teams aus ihrer Komfortzone. Im «früheren Leben» war er Vorstand eines globalen Schweizer Finanzkonzerns und Berater bei McKinsey, sie Managerin bei Bertelsmann und Arthur D. Little.

Kai Dierke und Anke Houben sind miteinander verheiratet. Ihre Freiheit und Unabhängigkeit schätzen die beiden über alles. Sie leben mit ihren zwei Jagdhunden an ihren Kraftorten auf dem Land in Mallorca und bei Luzern. Und pflegen dort ihre tiefe Leidenschaft für moderne Kunst und wildromantische Natur.

Mehr zu den Autoren:
www.dierkehouben.com

Erscheinungsjahr 2021

I. Auflage

Copyright Kai W. Dierke & Anke Houben

www.dierkehouben.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Autors reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung, Layout & Satz: booyaka.design

Verlag: DH Publishing

Foto: Dierke & Houben

Druck: Alföldi, Debrecen/Ungarn

Printed in Hungary

Produziert von: Gorus Media GmbH

ISBN: 978-3-947572-87-8

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.