

Schöne Helden

Leitsatz einer neuen Managergeneration: Lebe deine Möglichkeiten! – Ein Gespräch mit Brigitte Witzer.

Von Winfried Kretschmer

Sie suchen keine Firmen mehr, die von oben nach unten strikten Gehorsam verlangen, sondern herrschaftsfreie Selbstentfaltungsräume, in denen sie ihre Möglichkeiten voll ausleben können. Eine Bonner Beraterin nennt sie postheroische Manager. Und meint Menschen, die Abschied vom Patriarchat, von autoritären Strukturen und Gesten nehmen. Menschen, die sich mehr mit sich und ihren Lebensmodellen beschäftigen. Menschen, die sich selbst verwirklichen. Die Zeit der alten Heldengockel geht zu Ende – auch wenn sie sich in Politik und Wirtschaft noch verzweifelt an der Macht festklammern.

Brigitte Witzer machte in einem Pionierunternehmen in der Computerbranche früh Karriere, war dann Managerin bei Bertelsmann und wechselte anschließend als Professorin an die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur in Leipzig. Heute arbeitet sie als Coach und Beraterin und ist Geschäftsführerin der Beratungsfirma evolutionen – Büro für postheroisches Management in Bonn.

Frau Witzer, eine kühne These, die Sie da verbreiten: Die Zeit der Helden ist vorbei. Was macht Sie so sicher?

Vor allem die Reflektiertheit der Menschen. Ich erlebe im Coaching, dass Leute Themen ansprechen, welche die früheren Helden nie angesprochen haben. Zum Beispiel die Sorge, dass man seine Kinder nicht mehr sieht. Oder dass es außerhalb von Arbeit und Karriere eine Welt gibt, an der man teilhaben möchte. Und das sind nicht nur hingeseufzte Sätze, sondern die Leute arbeiten daran und wollen sich wirklich verändern.

Warum? Funktioniert nicht mehr, was früher funktioniert hat – dass man unterschiedliche Rollen gelebt hat und der Arbeitnehmer an der Wohnungstür in die Rolle des Familienvaters geschlüpft ist?

Es ist ein Paradigmenwandel, der tiefer greift. Er zeigt sich auch darin, dass sich die Auftragsbestimmung für Unternehmen komplett verändert hat. Während die Telekom – damals noch als Teil der Post – den Auftrag hatte, Telekommunikation für die Bürger bereitzustellen, ist sie heute ein Unternehmen, das sich selbst dauerhaft am Leben erhalten und seine Ziele suchen muss. Der Auftrag ist nicht ein Ziel, sondern er besteht im fortwährenden Finden des Ziels. Mit diesem Paradigmenwechsel, der in den letzten 20, 25 Jahren immer deutlicher zutage getreten



ist, stellen sich auch ganz neue Anforderungen an die Menschen im Management.

Was unterscheidet einen postheroischen Manager von einem alter Schule?

In der Führung der Mitarbeiter ist seine Haltung win-win-orientiert – sprich: Er übernimmt Verantwortung für Prozesse, indem er die Menschen kontinuierlich durch den Prozess begleitet und mitnimmt. Das steht in klarem Gegensatz zur autoritären Haltung, die besagt: „Ich mache die Regeln und andere müssen sich daran halten; andernfalls gibt es Schuldige, wenn etwas nicht läuft“ – also Kampf-Flucht-Strategien. Win-Win-Strategien können Manager alten Schlages nur sehr schlecht lernen und umsetzen. Sie möchten den Mitarbeiter eher loswerden und mit dem geringstmöglichen Aufwand kontrollieren. Der postheroische Manager hingegen überprüft zwar auch, ob die Dinge im Fluss sind, aber mit der Intention: Was muss ich tun, um die positive Entwicklung zu gewährleisten? Wie kann ich meine Mitarbeiter unterstützen? Kann ich etwas für sie tun? Das ist eine komplett andere Haltung.

Entscheidend ist also nicht, dass der eine höher steht als der andere – Chef und Untergebener. Die vermeintliche Augenhöhe im traditionellen Management ist ohnehin mehr eine Augenhöhe, wo jemand sich hinabbeugt. Für heroische Manager gilt: Quod licet jovi, non licet bovi. Für postheroische Manager hingegen gelten andere Spielregeln – nämlich solche, die erst ausgehandelt werden müssen. Das bedeutet keineswegs einen regelfreien Raum. Es geht wiederum um die besagte andere Haltung zum Gegenüber: Während der heroische Manager darauf schaut, fertig zu werden, wird der postheroische Manager immer die Zahl seiner Möglichkeiten zu erweitern suchen. Hierin liegt für mich ein wesentlicher Unterschied.

In Ihrem Buch betonen Sie die 1960er Jahre als die Geburtsstunde des Postheroischen. Worauf spielen Sie an – die Studentenrevolte, die Emanzipation, den Feminismus?

Die Summe. Es ist ein Abschied vom Patriarchat, von autoritären Strukturen und Gesten. Es ist ein gesamtgesellschaftlicher Bruch, der nicht reversibel ist. Sicher gab es immer wieder Versuche, diese Entwicklung zurückzudrehen, zu mehr Traditionalismus, mehr Konservativismus – aber dennoch führt der Weg weg vom Patriarchat, weg vom Autoritären. Die starke Außenorientierung, die patriarchalischen Symbole, die hohle und leere Autorität, die früher noch unproblematisch möglich war, sind zusammengebrochen. Heute gehen die Menschen nicht mehr nach außen, sondern wenden sich nach innen. Sie beschäftigen sich mit sich und ihren Lebensmodellen. Sie verwirklichen sich selbst – nicht mehr die Ideen anderer Leute.

Das heißt auch, viele unterschiedliche Rollen nebeneinander zuzulassen?

Ja, letztendlich führt es dazu, unterschiedliche Rollen zu beherrschen und sich in ihnen zu Hause zu fühlen. Mitarbeiter stehen längst nicht mehr in Hab-Acht-Stellung vor dem großen Vorstandsvorsitzenden, auch wenn gerade die heroischen Manager in den Vorständen für uns noch besonders auffällig sind. Man gerät leichter ins Blickfeld der Medien, wenn man die Heldenrolle spielt. Im Vergleich dazu sind die Herren Ricke und Kleinfeld, die in gewissem Sinne ein Gegenmodell repräsentieren, noch kaum sichtbar. Sichtbar sind Helden wie Schrempp, Zetsche oder Ackermann.

Für die Heldenrolle gibt es genug Vorbilder. Ist das Postheroische hingegen etwas, das man für sich entdecken muss?

Ich glaube schon. Ich erlebe viele Leute, die über fehlgeschlagene heroische

Versuche merken, dass sie damit nicht weiterkommen – fehlgeschlagen nicht nur im Sinne des Scheiterns, sondern auch in dem Sinne, dass sich das Leben immer hohler und leerer anfühlt, immer enger und kleiner wird, obwohl das Gehalt weiter wächst. Ich glaube in der Tat, dass es ums Entdecken geht: Es geht darum, man selbst zu sein.

Entdecke den Wandel in dir?

Das ist fast ein Generationenthema. Ich arbeite im Coaching mit Leuten, deren Alter zwischen 32 und 38 liegt. Für sie ist das ganz selbstverständlich. Sie sagen, ich will genau das. Ich will niemanden, der mir sagt, welchem Bild ich demnächst entsprechen sollte und könnte, sondern ich suche jemanden, der mir auf dem Weg, ich selbst zu sein, meine Verschiedenheit von anderen erfolgreich zu leben, effiziente Unterstützung anbietet. Es geht um eine Ausrichtung nach innen, um das Ausleben meiner besten Möglichkeiten.

Im 20. Jahrhundert hat sich unser Bild der Welt verändert. Die Vorstellung von einer kausalen Welt wurde zutiefst erschüttert. Unbestimmtheit und Unschärfe haben Einzug gehalten – zuletzt auch in unserem eigenen Gehirn, das sich nicht als die rationale Maschine entpuppt, für die man es gehalten hat. Setzen sich diese Erschütterungen nun in die Organisationen hinein fort?

Ja. In der Reorganisation vieler Konzerne wurde die funktionale Organisation aufgelöst; man hat längst nicht mehr die typischen Abteilungen wie früher, sondern flexible Einheiten, die sich ständig neu formieren. Das bedeutet, dass man sich ständig neu abstimmen muss, dass es einen hohen Kommunikationsaufwand gibt und man über Dinge sprechen muss, die man früher wohl nicht thematisiert hätte. Damit kommt eine enorme Menge an Ungewissheit zurück in die Unternehmen – und gleichzeitig eine höhere Notwendigkeit von Entscheidungen.

Das wird oftmals beklagt, macht aber einen ganz elementaren Unterschied in der Haltung der Menschen in Organisationen: Es ist etwas völlig anderes, wenn ich Dinge aushandeln muss. Die Gesprächspartner müssen die Bedingungen und Hintergründe offen legen und kommen dann gemeinsam zu einem Ergebnis, wie sie verfahren – und stellen dann vielleicht fest, dass es in den Annahmen Fehler gegeben hat, die sie durch neues Verhandeln bereinigen müssen. Das bedeutet ein hohes Maß an Ungewissheit und einen hohen Aufwand. Das ist etwas ganz anderes, als eine Anweisung zu bekommen und danach zu handeln.

Ein hierarchischer Organisationsbegriff wird abgelöst von einem dynamischen, fluiden, situativen?

Oder sogar einem hochgradig volatilen. Das hierarchische Modell löst sich auf, dynamische Modelle treten an seine Stelle. Und die führen wiederum zu kleineren Einheiten, die schneller und leichter „fliegen“, anders mit Ungewissheiten umgehen und nochmals eine freiere Form der Organisation hervorbringen.

An die Stelle von Sozialtechnik tritt Kommunikation?

Ich war als Jungmanagerin bei Bertelsmann und habe den Sozialtechniker par excellence kennen gelernt: Reinhard Mohn, der mit seinen Unternehmensrichtlinien einen Führungsstil pflegte, den ich Sozialingenieurwesen nennen würde. Ich habe darüber – in dem Konzern – meine Doktorarbeit geschrieben, eben weil ich bestimmte Dinge nicht begreifen und nicht nachvollziehen konnte. Ich denke, das ist genau der Unterschied: Es geht um Kommunikation an Stelle von Sozialtechnik.

Bleiben wir bei den großen Bögen, aber wechseln wir zum Abschluss das Thema: China wird gemeinhin als Bedrohung wahrgenommen – saugt die Rohstoffmärkte leer und überschwemmt die Welt mit konkurrenzlos billigen Produkten. Sie entdecken nun „den Chinesen in uns“. Ein neues „China Syndrome“?

Ich habe lange überlegt, ob ich das schreiben kann. Aber ich meine ja, denn der Chinese steht für das situative Agieren, die Strategie und das Verhalten in komplexen Situationen. Diese Möglichkeit zu situativem Handeln an Stelle des Durchziehens bis zu was für einem Ende auch immer, das finde ich so wichtig und so zentral. Und ich meine, dass wir auch die Möglichkeit dazu haben, wenn wir nur ein paar Vorbilder dazu bekommen.

Winfried Kretschmer, Journalist und Autor, arbeitet als freier Mitarbeiter für changeX.



Brigitte Witzer:

Die Zeit der Helden ist vorbei.

Persönlichkeit, Führungskraft und Karriere:

Anleitung für ein postheroisches Management.

REDLINE WIRTSCHAFT, Frankfurt am Main 2005,

131 Seiten, 15.90 Euro,

ISBN 3-636-01252-5

www.redline-wirtschaft.de

www.evolutionen.de