

Das Paradox vom Manager

Ehrenrettung zu Lebzeiten



Essay von Bodo Hombach

für Rudolf Knepper

4. November 2011

Lieber Rudolf,

diese verdammten Abschiede. Irgendwas hat uns die Natur mitgegeben, das die Gewöhnung an solche Ereignisse verhindert. Und es ist nicht ihr schlechtestes Geschenk, denke ich, wenn auch eines der schmerzlichen.

Eines kann ich immerhin versprechen: Ich werde mich tapfer wehren, einen Nachruf zu schreiben.

Rudolf Knepper eignet sich nicht für Nachrufe. Der bleibt. Er ist ein notorischer „Anfänger“, und ich meine das als hohe Auszeichnung. „Immer wieder Anfang“, das ist sein Lebensmotto. Es wäre reizvoll, einen solchen Lebenslauf nachzuzeichnen. Jeder hier denkt doch jetzt wie ich an Ereignisse und Begegnungen, die eine Biografie wohl anfüllen könnten. Vom 1968er Sprech-Choristen vor dem Berliner Springer-Haus zum stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden eben dieser Axel Springer AG, das hat schon was! – Und es erscheint mir nicht als zynischer Frontwechsel oder Verrat an alten Idealen, sondern als ein ständig gewachsener Horizont, der am Ende unendlich mehr umfasst als aufgeregte Parteigängerei. Ob sich die Gegensätze auslöschen oder umarmen, ist eine Frage des räumlichen Sehens. Die Philosophen wissen es längst: Der ideale Wolf ist ein Schaf.

Uns Schafe hat ein Feuer in Kettwig zusammengebracht, das wir zwar nicht gemeinsam löschten, dessen Folgen aber schnell vergessen machten.

Kein Nachruf also. Rudolf Knepper hat Besseres verdient, und so versuche ich es mit einem kleinen Essay über „das Paradox vom Manager“. Im Untertitel: Ehrenrettung zu Lebzeiten.

Novalis schrieb einmal von der „Anstrengung“. Sie sei – in den richtigen Händen – nur der vorbereitende Reiz einer Operation. „In der rechten Stimmung, die daraus entstehen kann, gelingt alles von selbst. Fünf Sätze weiter heißt es: „Alle Konstruktion ist also indirekt. Man tut nicht, aber man macht, dass es geschehen kann.“

Das erscheint mir als eine feinsinnige Sicht auf den wahren Manager. Er ist eben nicht der Hamster im Tretrad, nicht der Treiber und Getriebene. Er verliert nicht das Gute beim panischen Sammeln der Güter. Er rennt nicht von einer Konferenz zur anderen, springt nicht im Quadrat, jagt nicht nach verlorenen Schätzen.

Im Gegenteil: Er tut nicht, aber er macht, dass es geschehen kann. Er versteht es, auf die rechte Weise zu warten. Er weiß: Auch die höchste und scheinbar unerreichbare Frucht am Baum reift von selbst. Wer ihre Gesetze kennt und im rechten Moment an der richtigen Stelle steht, dem fällt sie in den Schoß. – Er gleicht dem Angler. Auch der kann nicht machen, dass der Fisch anbeißt. Er kann aber den geeigneten Köder wählen, den richtigen Platz am Fluss und den günstigen Zeitpunkt, die Angel auszuwerfen. Der Rest ist Zufall. Der lässt sich verpassen, aber

nicht erzwingen. – Auch die Dichter wissen das: Fleiß kann wohl einen schlechten Vers verhindern, er kann nicht einen einzigen guten machen. Der Künstler sucht nicht das, was er nicht kennt. Er macht sich bereit, es zu erkennen, wenn es ihm endlich begegnet.

Ein neues Bild vom Manager. Eine Möglichkeit, den echten vom falschen zu unterscheiden. Wäre er also das genaue Gegenteil dessen, was man ihm landläufig andichtet? Gehört zu seinem Wesen etwas Pflanzenhaftes und Beharrendes, das ihn davor bewahrt, im Strom der Ereignisse mitzuschwimmen? Stattdessen erlaubt es ihm, die Zeichen der Zeit zu erkennen, seine Fühler auszustrecken und sich das Förderliche nutzbar zu machen.

Ich zögere. Auch dieses Bild vom Manager erscheint mir zu einfach, um nicht ein Klischee zu sein. Sollte den echten

Manager vom falschen nur eine andere Methode des Findens unterscheiden?

Finden beendet die Suche. Es ist allemal ein Synonym für Resignation. Schon wer unbedingt finden will, möchte sich doch von der Last des weiteren Suchens befreien. Paul Valéry schrieb einmal: „Der Name dessen, was in uns findet, heißt Müdigkeit.“ – Gefunden haben, endgültig und unwiderruflich, ist das nicht die klägliche Selbstaufgabe aller Ideologen und Fanatiker? Sie nageln sich ein Brett vor den Kopf und meinen, dass es die Welt bedeute.

Nein.

Ein Gedanke, der sich selbst für definitiv erklärt, begeht Selbstmord. Nicht das Finden kennzeichnet den wahren Manager. Wenn er ein Buch schriebe, würde er es nicht

selbstzufrieden ins Regal stellen. Er hätte dann nur die Mittel gewonnen, ein ganz anderes zu schreiben. Nur dann nämlich war es der Mühe wert. Er würde sogar hingehen und ein Buch *gegen* sein eigenes schreiben. „Bei einem Denker sollte man nicht fragen, welchen Standpunkt nimmt er ein, sondern: wie viele Standpunkte nimmt er ein? Mit anderen Worten: hat er einen *geräumigen* Denkapparat oder leidet er an Platzmangel?“ Egon Friedell muss schon an Rudolf Knepper gedacht haben, als er diesen Satz vor 70 Jahren niederschrieb.

„**H**ier stehe ich. Ich kann nicht anders. Gott helfe mir!“ Gerade war Reformationstag, und alle Welt polierte den starken Satz des Martin Luther, damals 1521 in Worms, tapfer gesprochen vor Kaiser und Reich. Ganz klar: So spricht ein Reformator. Seiner Sache ist er noch nicht ganz sicher. Also muss er dafür eintreten, mit Haut und Haaren, jetzt und hier. Er kann nicht anders. Gott helfe ihm.

Der echte Manager spräche einen anderen Satz. Der heißt: „Hier – gehe ich. Ich kann auch anders. Gott helfe euch!“

Das überzeugt mich auf Anhieb. Wer nur steht, der kann leicht fallen. Ein mittlerer Sturm, ein kleineres Erdbeben, und er hat verloren. Mindestens schwanken müsste er, um den Angriff abzuwehren. Fernsehtürme und Wolkenkratzer würden keinen Windstoß überstehen, hätten sie nicht die Spannkraft, zurückzuweichen, einen Gegenruck aufzubauen und sich so zu behaupten. Physiker und Biologen wissen das: Ein dynamisches Gleichgewicht hält länger als ein statisches.

Aber Schwanken reicht nicht aus in der Welt, im Leben, in der Geschichte. „Alles ginge besser, wenn man mehr ginge“, sagen die Wanderer. Auch eine persönliche Be-

ziehung zu anderen Leuten ist kein Standort, sondern ein Weg. Und nicht etwa eine Linie, auf der man ängstlich und mühsam balancieren müsste, sondern ein kurvenreicher Parcours mit vielen Überraschungen und Entdeckungen in einer weiten Landschaft unter einem großen, spendablen Himmel.

Der echte Manager hat keinen Standpunkt, sondern einen Horizont, in dem er sich kreativ und kurvenreich bewegen kann. Die Fanatiker und Demagogen halten ihm vor, es gebe nur eine Wahrheit. „Meinetwegen“, sagt er, „aber deshalb gibt es auch nur einen Ort, wo man sie suchen kann: überall.“

Wer ist also der wahre Manager im Gegensatz zum falschen? – Wir wissen schon viel, aber noch nicht genug. Wir haben uns bisher nur in eine gewisse Unruhe versetzt.

Wir stehen vor einem Paradox, und dem ist mit Dialektik und Argumenten nicht beizukommen. Ich versuche es mit einem Gleichnis, mit der „Parabel vom Fahrradfahren“.

Sprechen wir vom Management als der Hohen Kunst des Fahrradfahrens. Nun also sehr frei nach Luther: „Hier fahre ich – ich will's nicht anders.“

Es beginnt mit dem totalen Risiko. Man nimmt Anlauf, springt ab vom sicheren Untergrund, vertraut sich zwei schmalen Rädern an, einem wenig stabilen Gebilde aus Rohr, Draht und Gummi und einer geheimnisvollen, schwer durchschaubaren Physik.

Jedes Mal ist es ein Sprung in den Abgrund. Man setzt alles auf eine Karte, hofft, dass sich der Erfinder etwas

dabei gedacht hat, und auch, dass sich Sir Isaac Newton nicht allzu sehr irrt.

Man kann es auch nicht von Anfang an. Man muss es lernen. Jemand muss einem auf die Sprünge helfen und das nötige Vertrauen geben. Aber vielleicht täusche ich mich. Vielleicht muss man es nicht wirklich lernen, denn eigentlich kann man es schon. Man weiß nur noch nicht, dass man es kann. Ein guter Lehrer erzeugt ja auch keine neuen Kräfte. Er weckt die längst vorhandenen.

Und nun geht es los. Plötzlich lebt man in einem neuen, spannungsreichen und pulsierenden Zustand. Es hat etwas Komisches. Es ist ein ständiges Pendeln um die Mitte und eine Art langgezogener Sturz in Richtung Ziel. Jeder Tritt in die Pedale, jeder Steuerimpuls am Lenker versucht, diesen

Sturz zu verlängern, zu verdünnen und ihn so zu einer Fahrt zu machen.

Wer voran will, muss das Erreichte zurück lassen. Er sollte auch nicht nur auf das eigene Vorderrad starren, sondern einen fernen Punkt im Auge behalten. Wer sich ängstigt, ist in Gefahr. Wer um jeden Preis auf Sicherheit setzt, wer gar stehenbleibt, wird zur komischen Figur. Er kommt ins Schwanken, ins Trudeln, ins Straucheln und stürzt humorlos zu Boden. Auch wer eine exakte Linie fahren will, hat keine Chance. Er verkrampft nach wenigen Sekunden. Alles ist plötzlich gegen ihn. Er mag nachbessern, wie er will. Auch von der schönen Landschaft nimmt er nichts mehr wahr. Kurz darauf bricht seine Pose zusammen, und mindestens Schadenfreude der Umstehenden ist ihm gewiss.

Der einzig mögliche Weg ist ein Schlingerkurs zwischen Zweifel und Gewissheit inmitten eines großen, weltumspannenden Vertrauens. Fundamentalisten und Dogmatiker müssen diese Art der Fortbewegung hassen. Jedes Genie war ein guter Radfahrer.

Ein Radfahrer ist nie „im“ Raum, sondern immer „in den Raum hinein“. Er ist beständig, aber in beständiger Bewegung. Es geht schnell genug, um auch ein fernes Ziel zu erreichen, dabei aber langsam genug, um auch das Unscheinbare am Wegrand nicht zu übersehen. Der Manager als Fahrradfahrer lässt das Unkraut mitwachsen, um den Weizen nicht zu gefährden. Wer weiß denn schon wirklich, was Unkraut ist? Schon mancher musste diesbezüglich das Staunen lernen. Für den echten Manager ist auch das Gegenteil der Wahrheit nicht ganz falsch und der Umweg oft die kürzeste Verbindung.

Natürlich gibt es Probleme und Gefahren. Man kann in die Schmalspur-Rille der Straßenbahn geraten. Zuweilen liegen spitze Gegenstände im Weg, und plötzlich ist „die Luft raus“. Aber das ist nicht das Ende. Der versierte Fahrrad-Manager hat sein Flickdöschen dabei. Er hält den Schlauch unter Wasser und findet schnell die undichte Stelle. Er klebt sein Gummipflaster drauf (vorheriges Aufrauen der Umgebung nicht vergessen!), und die alte Spannkraft ist wieder da, unsichtbar, aber wirksam, ebenso stark wie elastisch. Das Rückgrat soll ja auch keinen Schaden nehmen...

Am Wegrand stehen natürlich die Aufpasser, die dogmatischen Wadenbeißer und moralischen Buchhalter, immer bereit, Anstoß zu nehmen. Aber der Zweirad-Manager winkt ihnen lachend zu und fährt ihnen davon. Er verzich-

tet längst auf Stützräder und lässt sich den Fahrtwind um die Ohren sausen. Die Welt ist groß und schön. Der Globus dreht sich unter seinen Füßen. Er kommt ihm wie von selbst entgegen. Er lebt für seine Ziele, aber so, dass es sich am Ende seiner Tage gelohnt haben wird, auch irrtümlich daran geglaubt zu haben. Dann hat er nichts verloren, im Gegenteil, alles nur Erreichbare gewonnen.

Wenn er sich schließlich in den Ruhestand begibt, steigt er nicht vom Fahrrad, sondern wechselt nur die Landschaft. Die Summe seiner Erfahrungen ist ja auch kein verschnürtes Paket, das er seinen Nachfolgern in die Tiefkühltruhe legt. Er hinterlässt ihnen ein Werkzeug, ein Instrument, auf dem sie ihre neuen Lieder spielen können, auch die schönen alten, die es gibt und die ihn mit allen Fahrradfahrern der Geschichte verbinden.

Er ist und bleibt der Wanderer zwischen den Welten. Er verbündet sich mit allen Ideen und Kräften, die in die Zukunft führen. Er schließt Gräben und baut Brücken. Er liebt und fördert den grenzüberschreitenden Verkehr. Dabei ist er seiner selbst nie ganz sicher, aber dieser Zweifel stört ihn nicht. Im Gegenteil, was wäre er ohne ihn! Er ist sein Pacemaker. Er hält ihn wach und jung. Er ist der Dynamo, der seine Lampe speist. Und es gibt ja auch noch die Gangschaltung und am Steilhang die Bremse.

Nicht zu vergessen: Das Ganze ist sehr gesund. Es bringt den Kreislauf in Schwung, nicht nur die Füße. Es trainiert das Gleichgewichtsorgan und die Feinmotorik. Es verbrennt überflüssige Pfunde.

Ich komme zum Schluss: Der radelnde Manager ist ein Kraftwerk, das in sich ruht und trotzdem alles in Bewegung bringt. Er ist nie allein, denn was er tut, kommt allen zugute. Er kennt die Seinen, und die Seinen kennen ihn. Alles arbeitet ihm zu. Er muss nur wissen, wann, wo und wie. Dann kann er mit wenig Aufwand ein Maximum an Wirkung erzeugen. Etwa wie eine schon so ähnlich erzählte Geschichte beschreibt:

Ein alter Araber lebt seit mehr als 40 Jahren in Chicago. Er würde gerne in seinem Garten Kartoffeln pflanzen, aber er ist allein, alt und schwach. Deshalb schreibt er eine E-Mail an seinen Sohn, der in Paris studiert. „Lieber Ahmed, ich bin sehr traurig, weil ich in meinem Garten keine Kartoffeln pflanzen kann. Ich bin sicher, wenn du hier wärest, könntest Du mir helfen und den Garten umgraben. Dein Vater“

Prompt erhält der alte Mann eine E-Mail: „Lieber Vater, bitte rühre auf keinen Fall irgendetwas im Garten an. Dort habe ich nämlich 'die Sache' versteckt. Dein Sohn Ahmed.“

Keine sechs Stunden später umstellen die US Army, die Marines, das FBI und die CIA das Haus des alten Mannes. Sie nehmen den Garten Scholle für Scholle auseinander, suchen jeden Millimeter ab, finden aber nichts. Enttäuscht ziehen sie wieder ab.

Am selben Tag erhält der alte Mann wieder eine E-Mail von seinem Sohn: „Lieber Vater, ich nehme an, dass der Garten jetzt komplett umgegraben ist und du Kartoffeln pflanzen kannst. Mehr konnte ich nicht für dich tun. In Liebe, Ahmed.“