

# **Ruhr Meridian 2011/2012**

## **Leadership beyond Authority**

Abschlussveranstaltung (11. Tag)

---

# **Führung verändern – Veränderung führen**

**Bodo Hombach**

---

16. März 2012

Essen

Meine Damen und Herren,

an den Stammtischen hält man Führungskräfte für eine Kreuzung aus Dandy und Raubritter. Banker und Manager seien Croupiers im globalen Casino, lassen die Kugel rollen, und wenn nichts mehr geht, streichen sie doch ihre Boni ein.

Eine aktuelle Forsa-Umfrage erkundigte sich nach der Vertrauenswürdigkeit von Berufsgruppen. Für Manager und Banker steht der Pegel der Deutschen bei etwa 20 %. – In merkwürdiger Gesellschaft mit Werbeagenturen und der Katholischen Kirche (27 %).

Klassische Eliten, Autoritäten und Vorbilder haben an Tauschwert verloren. Wir erleben eine globale Umbruchsphase, in der alte Gewissheiten kaskadenartig zerbröseln. Glaubenssätze wie: „Der Strom kommt aus der Steckdose“, „Die Renten sind sicher“, „Schuldenmachen gehört sich nicht“, „Die da oben werden schon wissen, was sie tun“ verschwinden aus dem Katechismus. Wegbereitern traut man nicht mehr über den Weg.

Soziale Netzwerke des Internets überrennen sämtliche Hoheitszonen und lassen ehemalige Gatekeeper im Regen stehen. Gute Zeit, um über „Führung“ nachzudenken. Ein guter Anlass für antizyklisches Handeln.

Wenn es überall an Orientierung fehlt, ist nichts nötiger als Orientierung. Orientierungslosigkeit wird von einigen als „Vielstimmigkeit“ missverstanden. Das Gegenteil ist richtig: Wer niemandem mehr glaubt, will nicht auch noch alleine sein. Die Anpassung ans Rudel, der Bandwagon-Effekt, hat seine große Stunde.

Wenn tiefste Verunsicherung um sich greift, gibt es nur eine Therapie: Die Neubegründung des gesellschaftlichen Konsenses. Da Irrtümer durch Menschen geschehen, können nur Menschen ihre Fehler und Irrtümer korrigieren. Man muss keinen Augenblick warten.

Hier in der Region sind die Zeichen der Zeit besonders sichtbar. Als das agrarisch- idyllische Flusstal seinen Bodenschatz entdeckte, stießen die Epochen hart aneinander. Als die Industrialisierung ihre ersten Tobsuchtsanfälle bekam, fand man hier auch die ersten Ausgleichsmanöver zwischen Chance und Risiko, Macht und Verantwortung.

Als Fremdarbeiter aus Schlesien und Polen einwanderten, lernte man hier sehr rasch eine wortkarge, aber effiziente Verständigung. Kohlenstaub und Thomasmehl verschwanden im Staubsauger der Geschichte. Dienstleistung und Elektronik wurden das neue Leitfossil. Jetzt heißen die Themen „Energiewende“, „Klimaschonung“, „Nachhaltigkeit“, „Logistik“. Wieder ist das Revier die spannende Teststrecke, wo sich die Probleme besonders grell abzeichnen. Sie liegen quasi auf der Straße. Wenn sie hier lösbar sind, sind sie es überall.

Als die Einladung zu diesem Treffen kam, hat mich das Thema überzeugt: Veränderung braucht Führung, denn die Schwarmintelligenz von Facebook und Co. trifft nur das größte gemeinsame Vielfache. Sie rührt und schüttelt die Gesellschaft durch, sie erzeugt aber noch keine Modelle und Muster. Sie schreddert die vertrauten Strukturen, liefert aber noch keine neuen. Ihre fröhliche Anarchie hat den gewissen Charme einer

Teenager-Party, wenn die Eltern auf Kreuzfahrt sind. Sie hilft aber nicht bei der Familiengründung oder der Steuererklärung.

Was bedeuten Freundschaften, die man per Mausklick beginnen oder beenden kann? Wie sehr wärmt ein Kaminfeuer, das ich auf mein iPad herunterlade? Wie hilfreich ist ein Medium, das mir Hunderttausend Antworten gibt, bevor ich überhaupt die richtige Frage habe? Wie geduldig ist ein digitales Medium mit meiner analogen Trägheit und Vergesslichkeit?

In den letzten Jahren galten solche Fragen als Bruch eines Tabus: Artikel 1 des neuen Grundgesetzes lautet „Die Freiheit des Internets ist unantastbar.“ – In der Anonymität darf man sich austoben. Inzwischen hat das öffentliche Gespräch begonnen, denn es dämmt einigen, dass Freiheit auch etwas mit Verantwortung zu tun hat.

### **Was ist Führung?**

Ich las von einem Experiment: Man hatte Schachspielern eine Brille aufgesetzt. So eine wird auch von der Werbewirtschaft verwendet, um die Augenbewegungen ihrer Adressaten zu registrieren. Man kriegt heraus, was auf einem Plakat oder in einem Schaufenster die Aufmerksamkeit weckt. Das Ergebnis war spannend.

Der schlechte Schachspieler sah nur die „Materialität“ des Spiels. Er sah seine Figuren, kämpfte erbittert um deren Erhalt, ärgerte sich, wenn er eine davon verlor, hatte keinen Spaß am Spiel und war unterlegen.

Der gute Schachspieler sah kaum die Figuren. Er beobachtete die Zwischenräume, die Einflusszonen, die Kraftlinien. Mit eleganten Spielzügen knüpfte er ein möglichst pfiffiges Netz. Dafür opferte er auch mal eine Figur, um es immer intelligenter (auch schöner) zu gestalten. Er hatte Vergnügen am Spiel und gewann es auch.

Dieser Bericht gibt ein interessantes Signal. Das symbolisiert nichts Geringeres als den Unterschied zwischen dem 19. und dem 21. Jahrhundert. Stabilität entsteht nicht mehr durch ein statisches Gleichgewicht aufgetürmter Mengen und Massen, sondern als dynamisches Gleichgewicht von Kräften und Potenzialen.

Führungsautorität hat nicht mehr der Patriarch und Erbhofbesitzer, sondern der virtuose Gleichgewichtskünstler an den Stellschrauben lokaler, regionaler und globaler Systeme.

Veränderung braucht Führung. Führung braucht auch Veränderung. Braucht Menschen, die die Zeichen der Zeit erkennen, die die Faktenlage artgerecht analysieren, die sinnvolle Ziele fasslich artikulieren und sie teamfähig umsetzen. Möglichst so, dass sie in einer Gesellschaft mit großen Spannungen und Ungleichzeitigkeiten konsensfähig sind. Dieser Konsens braucht Kommunikationstüchtigkeit. Das Einwirken in den öffentlichen Raum.

Die Wirtschaft erlebt mit schmerzhafter Klarheit (aber es sind die Schmerzen einer Geburt), dass lange Linien und große Projekte nicht mehr allein an Reißbrettern entstehen. Nicht mehr im Hinterzimmer, im Rotwein-Gespräch mit gut gedüngter Politik. Sie entstehen auf der Basis eines konsenssuchenden, kommunikativen Prozesses oder sie entstehen nicht mehr.

Machen wir uns auf die Suche nach Männern und Frauen mit Eigenschaften. Die romantische Figur des wundersamen Charismatikers ist dafür kein verlässliches Fahnungsfoto. Die Helden von heute sind nicht Drachentöter, die Prinzessinnen wachküssen. Prinzessinnen von heute haben längst ein Karate-Diplom. Gesucht werden kenntnisreiche, empathiefähige und gut vernetzte Spezialisten im Stellwerk der Kommunikationswege. Sie halten die Ströme der Ideen und Kräfte flott. Sie verhindern Entgleisungen und Zusammenstöße.

Ich will hier nicht den Katalog einer Stellenausschreibung herunterbeten. Es geht mir erst recht nicht um formale Bildungsabschlüsse, Charakterzüge oder körperliche Spannkraft. Es reizt mich, auf einer radikaleren Ebene anzusetzen: Welches sind die elementaren Merkmale der gegenwärtigen Situation? Welches Stück wird gespielt? Wer hat darin die führende Rolle? Ich erkenne ein Fadenkreuz aus vier Koordinaten:

### **1. Wandel statt Veränderung**

Paul Watzlawik hat in seiner Forschung über „Menschliche Kommunikation“ eine grundlegende Erkenntnis verbreitet. (Das Buch ist ein Muss für Führungskräfte egal ob Eltern, Lehrer, Abteilungsleiter, Bundeskanzler oder Papst.) Er unterscheidet zwischen Veränderung und Wandel:

- Veränderung bleibt innerhalb des bestehenden Systems und verschiebt die Figuren auf dem Spielbrett. Da gibt es kluge oder dumme Züge, aber es ist und bleibt das gleiche Spiel.
- Wer einen Wandel will, fragt nach dem Charakter und Sinn des Spiels. Er überprüft nicht die Züge, sondern die Regeln. Er findet und löst Blockaden. Er hat nicht den Blick des Dilettanten. Er verharrt nicht auf einem Standpunkt im Innern des Systems. Er hat stattdessen den Blick des Profis. Der schaut von außen darauf und kann sich deshalb fragen: „Was soll das Ganze?“ Vielleicht hat er sogar den Blick des Creativos, der auf diese Frage eine zukunftsfähige Antwort findet.

Alle Paradigmenwechsel der Geschichte waren nicht Korrekturen oder Nachbesserungen an den bestehenden Verhältnissen, sondern Sprung über die selbstgezogenen Grenzen in einen neuen Raum. Wer sinnvoll führen will, ist dazu fähig und bereit. Er fragt nicht nur: „Was geschieht hier?“, sondern „Warum geschieht das eigentlich?“ Beim Sachbearbeiter stapeln sich Mappen und Ordner. Der Schreibtisch des guten Managers ist fast immer leer. Er oder sie spielt keine neue Partie, sondern erfindet ein neues Spiel.

### **2. Gestaltwahrnehmung**

Die Wahrnehmungspsychologie untersucht die erstaunliche Fähigkeit des Menschen, verstreute Einzelheiten zu integrieren und sich ein schlüssiges Bild davon zu machen. Aus Farbklecksen und Linien, auch aus Pixelpunkten, wird ein Gemälde, das uns erregt. Aus Tönen verschiedener Höhe und Dauer wird eine Melodie, die uns als Ohr

wurm verfolgt. Sie kann zur akustischen Ikone einer ganzen Epoche werden. Denken Sie an die „Marseillaise“ oder „Lili Marleen“!

Ein kreativer Designer macht aus einem komplexen Produkt ein ebenso funktionales wie freundliches Gebilde. Ein Poet findet plötzlich das Wort – nicht des Jahres –, sondern des Jahrhunderts.

Echte Führungskräfte haben eine ausgeprägte Fähigkeit zur Gestaltwahrnehmung. Vor ihrem inneren Auge verdichten sich scheinbar zerfallene Details zu einem charakteristischen Gesamtbild. Das abgegriffene Wort von der „Vision“ will ich nicht bemühen. Ohne Überblick und Durchblick hellwacher Könner ist Entwicklung aber nicht möglich. Die haben ein Bild vor Augen. Es mag utopisch sein, und sie sind lange damit allein, aber die Erde dreht sich. Die Zeit kommt ihnen entgegen und plötzlich steht es vor aller Augen.

Konrad Adenauer z. B. hatte ein neues Bild von Deutschland, als es für die meisten noch ein rauchender Trümmerhaufen war. Er war kein intellektueller Tüftler, sondern verstand es, komplizierte Dinge einfach erscheinen zu lassen. Dabei half ihm sein schonungsloser rheinischer Humor. Er baute im Bündnis mit ein paar alten Männern wie Robert Schuman, Alcide De Gasperi und Jean Monnet die Westverträge.

Sie begannen keine neue Partie im alten Spiel der nationalistischen Raufereien, sondern änderten die Spielregeln Europas. Es wurde die größte Erfolgsgeschichte aller Zeiten. Deren zentrales Symbol ist übrigens nicht der Euro.

Nicht nur die namhaften Gründerväter und –mütter hatten ein neues Europa vor Augen. Das hatten auch die vielen namenlosen Grenzgänger des Geistes und der Kultur, die Baumeister der Kathedralen und Schreine, die Dichter der göttlichen und menschlichen Komödien, die Laboranten, Erfinder und geduldigen Entwickler und nicht zuletzt die Debattierer im Ortsverband ihrer Parteien. Auf den kulturstiftenden „Seidenstraßen“ Europas wanderten neben Händlern auch die Pilger, die Handwerksburschen und die Bettler. Das Bild von der „Seidenstraße“ passt mir ins Konzept.

Führungskräfte sind Scouts. Sie bahnen Wege ins Unbekannte, reagieren auf die Landschaft, bauen Brücken, entwässern Sümpfe oder finden Oasen. Dann erst – viel später – kommen die Staatsmänner mit Pomp und Gefolge.

### **3. Bodenhaftung**

Führungskräfte, die diesen Namen verdienen, sind Wirklichkeitsjunkies. Sie haben ein Konzept und arbeiten nach Prinzipien. Aber die hängen sie so hoch, dass man sie bequem unterlaufen kann. Sie haben ein Gefühl für die Widersprüche des Lebens. Mehr noch: Sie haben ein geheimes Vergnügen daran. Sie glauben an etwas, aber sie machen daraus keine Glaubenslehre. Sie wollen keinen neuen Menschen, denn sie mögen den alten. Den kennen sie wie sich selbst. Sie wissen: Er ist nicht am Reißbrett entstanden, sondern ein vegetatives Konglomerat aus Hoffnungen und Ängsten. Er kann sich am Stammtisch leidenschaftlich erhitzen, nach zehn Glas Bier den Palästina-Konflikt lösen, die Rechtmäßigkeit eines Elfmeters bestreiten, die Umgehungsstraße für den Ortskern fordern und alles – von Putin bis Merkel, von Jauch bis Gottschalk, von

Einstein bis Dalai Lama – in der Sekunde vergessen, wo der süße Kontakt eines Karamellbonbons mit seiner kariösen Zahnwurzel zustande kommt. Das ist nicht heldenhaft, aber es macht ihn sympathisch. Denn damit schlüpft er Ideologen und Manifestanten durch die Finger.

Veränderung und Wandel sind ohne den „alten Menschen“ nicht machbar. Wer hier eine Führungsrolle übernehmen will, muss sich ihm gegenüber verständlich machen. Wer meint, sich mit einsamen Entscheidungen in den Hinterzimmern vor ihm retten zu können, verliert ihn als möglichen Bündnispartner und macht ihn zum widerborstigen Bremser.

Führungskräfte sollten nie vergessen: Wer immer nur in der ersten Reihe sitzt, kriegt nicht mit, was hinter ihm geschieht. Dort nämlich sitzt der freilaufende Bürger, der sich nur schwer berechnen lässt. Er aber ist der Wirt, ohne den die Rechnung nicht zu machen ist. Und er spürt genau, ob man ihn nur als Objekt oder Projekt betrachtet. Er selbst fühlt sich als Person.

#### 4. Öffentlicher Raum

Jürgen Habermas hat schon in den 1960er Jahren über Strukturprobleme von Öffentlichkeit nachgedacht. Seine zentrale Erkenntnis fasziniert noch immer. Der öffentliche Raum ist kein naturgegebenes Faktum, kein von je her vorhandener Ort, den es nur zu besiedeln gilt. Er ist ein dynamisches Gebilde, das sich ausdehnen und schrumpfen kann.

Vier Großbereiche der Gesellschaft – Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Politik – entscheiden darüber, ob dieser Raum wächst oder schwindet:

- Wenn die Wirtschaft hinter sich selbst zurückbleibt. Wenn sie keinen Mehrwert, also keine nützlichen Produkte erzeugt (und z. B. nur – wie Dagobert von Entenhausen – im virtuellen Finanzbad planscht), dann atrophieren ihre Kräfte. Es welken ihre Chancen, und es vertrocknen die Märkte. Der öffentliche Raum, für den sie zuständig ist, zieht sich zusammen.
- Wenn sich Wissenschaft im Elfenbeinturm verschanzt, lebt sie unter ihren Verhältnissen. Wenn sie sich nur noch mit vergangenen Erfolgen schmückt oder den biedereren „Famulus“ und Dienstleister macht, dann schrumpft ihr Horizont, und sie bleibt der Zukunft wichtige Erkenntnisse schuldig; Erkenntnisse, die den Raum unserer Möglichkeiten ausweiten könnten.
- Wenn Politik nicht mehr willens ist, Entscheidungen zu treffen, die über den nächsten Wahltermin hinausreichen. Wenn sie lieber bei Events mit Interessengruppen klüngelt, wenn sie dem Parteigegner lieber den Stuhl wegzieht, als sich mit seinen Argumenten auseinanderzusetzen, dann sitzt sie nicht in der Lokomotive, sondern im Bremserhäuschen. Klein ist dann der Radius ihres Streckennetzes.

- Wenn Kultur sich damit begnügt, das Sahnehäubchen auf den Obstboden zu setzen, anstatt neue Wirklichkeiten zu schaffen und radikale Wahrheiten zu formulieren, dann vernichtet sie öffentlichen Raum. Eine sterbende Kultur verliert bekanntlich nicht ihre Bücher, sondern ihre Leser.

Zukunftsfähiges Führen bringt zusammen, was längst zusammengehört. Es pflegt den Grenzverkehr zwischen den Ressorts nach dem Motto: „Ich will auch mal mit intelligenten Leuten reden, anstatt immer nur Selbstgespräche zu führen.“

Die meisten unserer Probleme erscheinen uns als unlösbar, weil wir uns nicht von ihnen lösen können. Sie sind uns vertraut wie eine schlechte Angewohnheit. Deshalb werden wir sie so ungern los.

Häufiger und lebendiger Kontakt mit anderen kann aus dieser Falle helfen. Die Erfahrungen und Methoden anderer Leute und anderer Ressorts können den Raum vergrößern. Mehr noch: Sie können Ängste abbauen, die mit jedem beherzten Schritt auf einem neuen Weg verbunden sind.

Das Ruhrgebiet weiß sehr genau, wovon ich rede. Seine gewachsene Gemeindestruktur hat das Kirchturmdenken vieler Ressortchefs begünstigt. Sie reißen nicht die Fenster auf, sondern betrachten die Welt durch Schießscharten. Besonders in Zeiten knapper Kassen vergraben sie ihr Talent. Sie hoffen, es damit bewahren zu können und werden es umso gewisser verlieren.

Modernes Führungsverhalten ist anders: Es investiert. Es setzt die vorhandenen Kräfte gewinnbringend ein. „Vermögen“ ist nicht, was ich im Strumpf verstecke – nach dem Motto des Drachen in Wagners Nibelungen-Oper „Ich lieg und besitz.“, sondern es ist das, was ich „vermag“.

Es ist Spiel-Raum und Potenzial. Deren Wert entsteht nicht als Zustand, sondern als Bewegung. Das alte Denken hieß: Wer hat den höchsten Turm? Das neue muss heißen: Wer hat den weitesten Blick?

Meine Damen und Herren, Sie können merken wie wohl ich mich in dieser Veranstaltung fühle. Der Initiativkreis Ruhr, den ich zur Zeit moderieren darf, spielt genau das hier beschriebene neue Spiel. Siebzig kleine und große Unternehmen bündeln ihre Kräfte, um das Revier voranzubringen. Sie verdrängen nicht den Wettbewerb, aber sie verstehen ihn als Kooperation. Sie fördern scheinbar so disparate Projekte wie die Internationale Schule, das Klavierfestival oder den energetischen Umbau einer ganzen Stadt. Aber sie wissen: Es sind – frei nach Goethe – „Bruchstücke einer großen Confession“. Sie haben ein Bild von dieser Region im Aufbruch und wollen, dass sie ihm ähnlicher wird.

Das bedeutet auch: Sie wollen einen Rahmen schaffen, in dem sich begabte Führungskräfte heimisch fühlen. Nicht weil sie im warmen Nest sitzen, sondern weil es sich auf spannende Weise lohnt, einer Jahrhundertaufgabe die eigene Handschrift zu geben.

Auch Sie bilden das, was Wandel und Führung heute brauchen: Bündnisse. Sie fördern „grenzüberschreitenden Verkehr“. Dass Sie sich dabei auf die mittlere Führungsebene konzentrieren, macht es besonders sympathisch. Dort nämlich werden die Dinge realisiert – oder auch nicht. Ich spüre hier: Man begnügt sich nicht mit Treffs, die ein kurzes Strohfeuer entfachen. Stattdessen liefert man Brennstoff für „eingetragene Partnerschaften“, die als pulsierendes Netzwerk den ganz pragmatischen Berufsalltag entwickeln. Das ist gut und richtig. Ohne eine solche Verdrahtung ist weder Führung noch Veränderung möglich.

Wer Veränderung führen will, muss Führung in diesem Sinne verändern.

Beinahe hätte ich zwei Eigenschaften vergessen, an die man wieder erinnern sollte, weil sie aus der Mode gekommen sind:

1. Führungskräfte haben Geduld. Es ist die unruhige Geduld des Teenagers, aber auch die generationenübergreifende des Geigenbauers. Sie wissen: Früchte erntet nur, wer sie reifen lässt. Ihm fallen sie dann sogar in die Hand.
2. Und Führungskräfte inszenieren sich nicht selbst. In ihrem Poesiealbum steht das französische Sprichwort: „Meide öffentliches Lob wie die Pest, aber tue alles, um es zu verdienen.“

Sonst ergeht es ihnen wie Herbert von Karajan in einer gut erfundenen Anekdote. Der Maestro hatte das Pech, auf einer Konzertreise in einer Provinzstadt übernachten zu müssen.

„Alles besetzt“, sagt der Portier des einzigen Hotels. Der Dirigent glaubt, sich verhöhrt zu haben, schüttelt die Künstlermähne und sagt drohend: „Ich brauche ein Zimmer!“ „Wir haben wirklich keins“, beharrt der Portier. Der Maestro wird ungehalten. „Wissen Sie eigentlich, wen Sie vor sich haben? - Ich bin Herbert von Karajan!“ Darauf der andere: „Und wenn Sie Heino wären, ich hab kein Zimmer!“

Ich danke Ihnen.