

Rolf van Dick

Brauchen wir Führung?

**Gespräche mit Menschen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik,
Kunst, Kirche, Sport und Militär**

Ein Forschungsprojekt des



Inhalt

Kultur und Journalismus

1. Günter Grass – Schriftsteller und Bildender Künstler
2. Wolfgang Niedecken – Musiker und Bildender Künstler
3. Ulrich Wickert – Journalist
4. Max Hollein – Museumsdirektor und Kurator
5. Hilmar Hoffmann – ehem. Kulturdezernent Frankfurt a.M.
6. Bernd Loebe – Intendant der Oper Frankfurt
7. Oliver Reese – Intendant des Schauspiels Frankfurt

Kirche und Religion

8. Dalai Lama – geistliches Oberhaupt der Tibeter
9. Johannes zu Eltz – Stadtdekan in Frankfurt
10. Salomon Korn – Vorstandsvorsitzender der Jüdischen Gemeinde Frankfurt
11. Bruder Paulus Terwitte, Guardian des Kapuzinerkloster Liebfrauen, Frankfurt

Sport

12. Birgit Prinz – Profifußballerin
13. Michael Groß – Olympiasieger und Schwimmweltmeister
14. Sylvia Schenk – Leichtathletin und Olympiateilnehmerin

Politik

15. Norbert Blüm – ehem. Bundesarbeitsminister
16. Roman Herzog – Bundespräsident a.D.
17. Petra Roth – Oberbürgermeisterin Frankfurt a.M.
18. Kai Klose, MdL, Wirtschaftspolitischer Sprecher von BÜNDNIS 90/Die GRÜNEN in Hessen
19. Tarek Al-Wazir, MdL, Fraktionsvorsitzender von BÜNDNIS 90/Die GRÜNEN in Hessen
20. Daniel Cohn-Bendit, MdEP, Fraktionsvorsitzender der GRÜNEN im europäischen Parlament
21. Sahra Wagenknecht, MdB, DIE LINKE, stellv. Fraktions- und Parteivorsitzende

Militär

22. Wolfgang Schneiderhan – Generalinspekteur der Bundeswehr a.D.

Wirtschaft

23. Albert Speer – Stadt- und Landschaftsplaner
24. Jan Rinnert – Finanzvorstand der Heraeus Holding GmbH
25. Rolf-Ernst Breuer – ehem. Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Bank
26. Patrick D. Cowden - General Manager Hitachi Data Systems Deutschland GmbH
27. Hilmar Kopper – ehem. Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Bank
28. Gabriele Eick – Unternehmensberaterin
29. Andreas Leonhardt – Vorstand der Bankhaus Main AG
30. Jürgen Heraeus – Aufsichtsratsvorsitzender der Heraeus Holding GmbH
31. Götz W. Werner – Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender von dm

Wissenschaft

32. Frederick P. Morgeson – Michigan State University, USA
33. Michael A. West – Lancaster University, Großbritannien
34. Alice Eagly – Northwestern University, Chicago, USA

Gesprächspartner (chronologisch)

Birgit Prinz: Interview geführt in Frankfurt am 25. März 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Wiebke Herrmann, Bachelorstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von den Bachelorstudierenden Vanessa Ullrich und Tayfun Terzi

Günter Grass: Interview geführt in Behlendorf am 02. April 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Alexander Kirchner, Bachelorstudent, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von den Bachelorstudierenden Vanessa Ullrich und Tayfun Terzi

Frederick P. Morgeson: Interview geführt in Frankfurt am 01. Juni 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Eva Leoni Brust, Diplomstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von den Bachelorstudierenden Vanessa Ullrich und Alexander Kirchner und Miriam Krüger, Masterstudentin

Norbert Blüm: Interview geführt in Bonn am 06. Juni 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Eva Leoni Brust, Diplomstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Alexander Kirchner, Bachelorstudent und Miriam Krüger, Masterstudentin

Albert Speer: Interview geführt in Frankfurt am 22. Juni 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Eva Leoni Brust, Diplomstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Alexander Kirchner, Bachelorstudent und Dr. Johannes Ullrich (Akademischer Rat in der Abteilung Sozialpsychologie)

Michael A. West: Interview geführt in Frankfurt am 24. Juni 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Denis Day, Bachelorstudent zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von den Bachelorstudierenden Vanessa Ullrich und Alexander Kirchner

Petra Roth: Interview geführt in Frankfurt am 28. Juni 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Jana Schneider, Bachelorstudentin zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von den Bachelorstudierenden Vanessa Ullrich und Alexander Kirchner

Dalai Lama: Vortrag und anschließendes Gespräch mit Rolf van Dick an der Goethe Universität in Frankfurt am 22. August 2011, transkribiert von Eva Leoni Brust, Diplomstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Vanessa Ullrich und Alexander Kirchner, Bachelorstudierende, Miriam Krüger, Masterstudentin und Eva Leoni Brust, Diplomstudentin

Jan Rinnert: Interview geführt in Frankfurt am 23. August 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Marina Cherniak, Diplomstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Alexander Kirchner, Bachelorstudent und Eva Leoni Brust, Diplomstudentin

Wolfgang Niedecken: Interview geführt in Köln am 30. August 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Marina Cherniak, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Eva Leoni Brust, Diplomstudentin und Dr. Johannes Ullrich (Akademischer Rat in der Abteilung Sozialpsychologie)

Rolf-Ernst Breuer: Interview geführt in Frankfurt am 13. September 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Alexander Kirchner, Bachelorstudent, zugehörige Videoaufnahmen

gefilmt und geschnitten von Alexander Kirchner, Bachelorstudent und Miriam Krüger, Masterstudentin

Ullrich Wickert: Interview geführt in Frankfurt am 13. Oktober 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Eva Leoni Brust, Diplomstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Miriam Krüger, Masterstudentin

Patrick D. Cowden: Interview geführt in Frankfurt am 27. Oktober 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Eva Leoni Brust, Diplomstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Alexander Kirchner, Bachelorstudent

Alice Eagly: Interview geführt in Frankfurt am 13. Dezember 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Lia Meißner, Bachelorstudentin, zugehörige Videoaufnahme gefilmt von Sophie Karpf, Bachelorstudentin und Wiebke Herrmann, Bachelorstudentin, geschnitten von Alexander Kirchner, Bachelorstudent

Hilmar Kopper: Interview geführt in Frankfurt am 15. Dezember 2011 mit Rolf van Dick, transkribiert von Dunja Balouch, Auszubildende, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt von Sarah Hermann, Doktorandin, und Miriam Krüger, Masterstudentin, und geschnitten von Alexander Kirchner, Bachelorstudent

Max Hollein: Interview geführt in Frankfurt am 12. März 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Dunja Balouch, Auszubildende, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt von Eva Brust, Diplompsychologin und Felix Schopmann, Diplomstudent

Roman Herzog: Interview geführt in Jagsthausen am 3. Mai 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Dunja Balouch, Auszubildende, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt von Anna Lisa Ewers, Sarah Herrmann und Frank Drzensky, Diplompsychologen

Johannes zu Eltz: Interview geführt in Frankfurt am 14. Mai 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Kelly Schaunsland, Schülerpraktikantin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt von Eva Brust, Diplompsychologin, Katharina Thümer, Bachelorstudentin und Kaja ter Horst, Masterstudentin

Gabriele Eick: Interview geführt in Frankfurt am 11. Juni 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Fanny Zang, Schülerpraktikantin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt von Fabian Holz, Bachelorstudent und Dipl.-Psych. Anna Lisa Ewers, Doktorandin

Andreas Leonhardt: Interview geführt in Frankfurt am 25. Juni 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Pauline Roehn, Schülerpraktikantin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt von Fabian Holz, Bachelorstudent und Katharina Thümer, Bachelorstudentin

Hilmar Hoffmann: Interview geführt in Frankfurt am 9. Juli 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Sophie Karpf, Bachelorstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt von Anna Lisa Ewers, Doktorandin und Johannes Ullrich, Privatdozent; geschnitten von Katharina Thümer, Bachelorstudentin

Kai Klose: Interview geführt in Frankfurt am 31. Juli 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Katharina Stock, Bachelorstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Marina Cherniak, Diplomstudierende und Kaja ter Horst, Masterstudentin

Salomon Korn: Interview geführt in Frankfurt am 2. August 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Katharina Stock, Bachelorstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Fabian Holz, Bachelorstudent, Marina Cherniak, Diplomstudierende und Kaja ter Horst, Masterstudentin

Tarek Al-Wazir: Interview geführt in Offenbach am 23. August 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Katharina Stock, Bachelorstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Fabian Holz, Bachelorstudent und Stella May Lochner, Masterstudentin

Daniel Cohn-Bendit: Interview geführt in Frankfurt am 3. September 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Katharina Stock, Bachelorstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Katharina Thümer und Sophie Karpf, Bachelorstudierende

Jürgen Heraeus: Interview geführt in Hanau am 6. September 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Katharina Stock, Bachelorstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Marina Cherniak, Diplomstudierende, und Sophie Karpf, Bachelorstudierende

Wolfgang Schneiderhan: Interview geführt in Bad Soden am 10. September 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Katharina Stock, Bachelorstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Fabian Holz, Bachelorstudierender, und Frank Drzensky, Doktorand

Götz W. Werner: Interview geführt in Frankfurt am 23. Oktober 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Janine Becker, Diplomstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Kaja ter Horst, Masterstudentin und Frank Drzensky, Doktorand

Michael Groß: Interview geführt in Frankfurt am 13. November 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Stella May Lochner, Masterstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Marina Cherniak, Diplomstudierende, und Sophie Karpf, Bachelorstudierende

Bruder Paulus: Interview geführt in Frankfurt am 3. Dezember 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Stella May Lochner, Masterstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt von Saskia Theune, Bachelorstudentin, Sarah Hermann, Doktorandin, und Miriam Krüger, Doktorandin, und geschnitten von Katharina Thümer, Bachelorstudentin

Sahra Wagenknecht: Interview geführt in Frankfurt am 17. Dezember 2012 mit Rolf van Dick, transkribiert von Stella May Lochner, Masterstudentin, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Stella May Lochner, Masterstudentin, und Katharina Thümer, Bachelorstudentin

Bernd Loebe: Interview geführt in Frankfurt am 11. Februar 2013 mit Rolf van Dick, transkribiert von Sophie Karpf, Bachelorstudierende, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Sophie Karpf und Katharina Thümer, Bachelorstudentinnen

Sylvia Schenk: Interview geführt in Frankfurt am 14. Februar 2013 mit Rolf van Dick, transkribiert von Katharina Müller, Bachelorstudierende, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Tanja Baumeister, Masterstudentin, und Katharina Thümer, Bachelorstudentin

Oliver Reese: Interview geführt in Frankfurt am 19. März 2013 mit Rolf van Dick, transkribiert von Marieke Born, Bachelorstudierende, zugehörige Videoaufnahmen gefilmt und geschnitten von Sassi Theune, Bachelorstudentin und Miriam Krüger, Doktorandin

Kultur und Journalismus

Günter Grass

Kurzbiographie

Günter Grass wurde am 16. Oktober 1927 in Danzig als Sohn eines protestantischen Lebensmittelhändlers und einer Katholikin kaschubischer Abstammung geboren. Nach einer Lehre zum Steinmetz studierte er von 1948 bis 1956 in Düsseldorf und Berlin Grafik und Bildhauerei. Neben ersten Ausstellungen von Plastiken und Graphiken in Stuttgart und Berlin begann Grass in den Jahren 1956/57 schriftstellerisch tätig zu werden. Den internationalen Durchbruch schaffte er im Jahr 1959 mit seinem ersten Roman ‚Die Blechtrommel‘. Grass war seit 1957 Mitglied der [Gruppe 47](#) und von 1963 bis 1989 Mitglied der Berliner Akademie der Künste. Im Jahr 1999 erhielt Grass den [Nobelpreis für Literatur](#) und gilt als einer der bedeutendsten deutschsprachigen Autoren der Gegenwart.

Interview geführt in Behlendorf am 02. April 2011

Rolf van Dick: Ich bedanke mich noch einmal herzlich, dass Sie sich Zeit für uns nehmen. Sie wissen, wir wollen in Frankfurt das Center gründen, wo wir interdisziplinär arbeiten wollen; Psychologen, Ökonomen, das ist offen für weitere Disziplinen, wir sind auch im Kontakt mit Soziologen. Und wir wollen versuchen, gemeinsam den Studenten möglichst gute Zugänge zu Forschungsthemen zu bieten und da gehört heutzutage zum Professor-sein dazu, dass man offen ist für die Wirtschaft und auch offen dafür ist, mit der Praxis in einen Dialog zu kommen. Ich kann nicht in meinem Zimmer sitzen und mir alles ausdenken und nicht mit denen sprechen, die es ja dann hinterher angeht. Etwas das uns hauptsächlich beschäftigt ist, wie Menschen in Organisationen miteinander umgehen und welche Rolle Führung dabei spielt.

Und die erste Frage die ich habe ist eigentlich ganz einfach: Ihrer Meinung nach, brauchen wir überhaupt Führung?

Günter Grass: Also wenn ich von meinen Erfahrungen ausgehe, unmittelbar nach dem Krieg...Ich gehöre ja zu dieser Generation der „gebrannten Kinder“, aufgewachsen in dieser verengenden und dumm machenden Welt des Nationalsozialismus, und aus der Kriegsgefangenschaft mit 18 Jahren entlassen brauchte ich – Orientierung. Die erste habe ich gefunden weil ich nicht gleich auf die Kunstakademie konnte, die hatte damals noch geschlossen, war halb zerstört, und musste erst – das war dieser Kohlenmangel zu dieser Zeit, das war dieser schreckliche Winter 46/47, da hab ich also eine Steinmetzlehre gemacht, Bildhauer und Steinmetz in einem, in einem Grabsteinbetrieb. Da war der Bildhauer, der damals dort beschäftigt war und Grabsteinfiguren machte, Meister Singer, für mich eine prägende Figur, weil er einfach die Erfahrung hatte, der wusste wie man die verschiedenen Steine behandelte, welche Meißel man ansetzt; da war ich der Lernende und er der Gebende und das war auch eine Autorität in dem Sinne.

Und das hat sich dann ein Jahr später, als ich auf die Kunstakademie ging, bei einem meiner Lehrer, bei Otto Pankok, prägend fortgesetzt, der eigentlich, im akademisch überlieferten Sinne, kein „guter“ Lehrer gewesen ist. Der ließ uns machen, gab nur ganz sparsam Anweisungen, aber als Person war er prägend. Alleine schon weil er während der Nazizeit, sein Hauptmotiv waren Zigeuner, wie man damals sagte, er hat auch mit denen gelebt, also hatte er Malverbot während der Nazizeit, und diese Art von Haltung hat mich, der noch in all diesen Dingen wie unbeleckt war, nachhaltig geprägt. Das wirkt im Grunde bis heutzutage nach. Als ich dann nach Berlin auf die Hochschule der bildenden Künste wechselte, war es

Karl Hartung, der in manchen Dingen eine ganz andere Richtung verfolgte, in Gegenstandslose zum Teil, was ich nicht machte, ich hatte mich von vorneherein für das Gegenständliche entschieden. Und das führte zu Spannungen zwischen uns, aber auch zu einer Toleranz von ihm, wenn es denn gut gemacht war. Und das bestimmte er, da war schon der strenge Hinweis, jetzt im bildhauerischen Bereich war da die Vorgabe von ihm und die musste schon akzeptiert werden, wie er auch dann meine Art mit Dingen umzugehen und eben doch mehr am Gegenständlichen zu haften als er, tolerierte. Es war ein wechselseitiges Verhältnis und in dem Sinne auch prägend.

Rolf van Dick: Und Sie sagen „Haltung“, heute würde man wahrscheinlich auch sagen „Werte“, vermitteln wie man mit anderen umgeht?

Günter Grass: Naja, im künstlerischen Beruf...das hat sich ein bisschen verloren bei den jüngeren Generationen, ich beobachte das, das gibt es manchmal so Neigungen so zu tun, als sei man vom Himmel gefallen und kein Herkommen zu haben, und da bin ich strikt dagegen. Ich bin schon dafür, dass man sich zu seinen Lehrern bekennt.

Was nun die Literatur betrifft, war es auch schon relativ früh – jemanden den ich leider nie kenngelernt habe, der dann in den 50er Jahren starb, ein deutscher emigrierter Schriftsteller, Alfred Döblin, dessen Romane, nicht nur „Berlin Alexanderplatz“, sondern das gesamte Werk von ihm, für mich richtig prägend gewesen ist, auch stilbildend gewesen ist, ohne dass ich dadurch in eine epigonale Abhängigkeit geraten bin. Aber einer meiner ersten größeren Essays, die ich geschrieben habe, steht unter dem Titel „Über meinen Lehrer Döblin“.

Rolf van Dick: Das ist, glaube ich, im Literarischen Kolloquium erschienen.

Günter Grass: Ja.

Rolf van Dick: Sie haben ja auch Menschen kennen gelernt, außerhalb der künstlerischen Welt, die bedeutende Führungsrollen hatten: Willy Brand, Regine Hildebrand, ich glaube mit allen Parteivorsitzenden der SPD haben Sie in den letzten Jahren immer wieder Gespräche geführt, nicht nur, aber auch Streitgespräche darunter. Wer waren für Sie, ausgenommen der künstlerischen Lehrer die Sie als junger Mensch hatten, für Sie bedeutende Führungspersönlichkeiten?

Günter Grass: Also Sie nannten ja schon Willy Brandt. Das ist natürlich ein Verhältnis, das sich aus einer politischen Situation gleich nach dem Mauerbau ergeben hat. Ich, also auch von meinem politischen Standpunkt aus als Sozialdemokrat, war natürlich bereit und in der Lage in bestimmten Situationen auch helfend mitzuwirken: In Wahlkämpfen, an Reden mitarbeiten...Das hat sich dann im Laufe der Jahre vom „Sie“ zu einem „Du“ entwickelt und wurde zu einer Freundschaft, trotz ganz unterschiedlichem Charakter, und weil ich das so vergleiche, auch mit anderen die Sie genannt haben, gehörte Willy Brandt zu der seltenen Spezies von Politikern, die bereit waren und in der Lage waren zuzuhören. Das trifft auf die meisten nicht zu, die wissen alles schon vorher, sind ungeduldig und unterbrechen, während Willy Brandt davon ausging, dass jemand, der als Schriftsteller von Beruf seine Erfahrungen mit der Gesellschaft gemacht hat, auch etwas geben kann. Also nicht nur Dienstwilliges, dass er Dinge ausführt, die den Belangen seiner politischen Richtung, seiner politischen Partei nützlich sind, der auch den Einspruch und die Korrektur zuließ, dass betraf nicht nur mich, sondern auch andere.

Wir haben zumeist in einem größeren Kreis gesessen und es ist für mich sehr erinnerlich, wie er sich kritische Einwürfe von allen Seiten genau anhörte und auf alle diese Einwürfe eingegangen ist und manches bereit war und in der Lage war aufzunehmen. Anderem musste

er widersprechen, da kam natürlich von ihm auch etwas das ich gelernt habe im Laufe der Jahre, seine pragmatische Erfahrung in Sachen Politik: was ist wünschbar und was ist machbar aufgrund vorhandener oder nicht vorhandener Mehrheitsverhältnisse, aus der Oppositionsrolle heraus, später aus der Position des Regierenden. Das sind Dinge für jemanden, der aus einem freien Beruf heraus kam, wie ich, und der in seiner Arbeit einer ganz anderen Gesetzmäßigkeit folgt, nämlich ästhetischen Gesetzen, der war auf einmal in einem Bereich als Bürger, wo es um politische Entscheidungen geht und in einer Demokratie sind die meisten Entscheidungen, die getroffen werden, von Kompromissen begleitet.

Also war da eine gewisse Kompromissfähigkeit, die mir vermittelt werden musste. Die gibt es im künstlerischen Bereich nicht. Abstimmungen über künstlerische Produkte führen immer zu einer Förderung des Mittelmaßes, wahrscheinlich weil die Kunst oder die Künste selbst vordemokratisch in ihrem Charakter sind. In der Politik ist das anders, und das waren die Dinge – da habe ich meinen Anteil, meine Sicht mit hineingebracht, auch meine Kritik, auch meine Mitarbeit, aber auch in dem Sinne gelernt, was pragmatische Möglichkeiten des Umsetzens von Wünschbarem, von Programmäßigem, von dem was auf dem Papier steht und was nach so und so vielen Kompromissen schon wieder einen anderen Charakter annimmt, betrifft.

Rolf van Dick: Sie sagen eine gute Eigenschaft von Willi Brandt war es, zuzuhören, oder Rat anzunehmen, Sie sagen in „Grimms Wörter“, dass Sie ihm beigebracht haben, „Ich“ zu sagen das ist ja ein sehr intimes Beispiel, ja sich zu ändern in der Art und Weise, wie man spricht, wie man öffentlich auftritt...

Günter Grass: Also habe ich das zum Schluss ja auch deutlich gemacht, also erstmal fand ich es nicht angemessen, und diese Einleitung, „Wer hier spricht, meint...“, hat etwas Gestelztes und Umständliches.

Rolf van Dick: Ich nehme an Sie würden das heute, auch aus Zeitgründen, selbst nicht mehr machen, aber würden Sie jüngeren Kollegen heute noch raten so etwas zu tun, weil sie lernen können, oder sagen Sie die politische Kultur ist so eine andere geworden, dass es wenig Sinn macht zu versuchen, sich in der Form einzubringen?

Günter Grass: Ich fände es schade, wenn die so oft gebrochene Tradition, dass sich nicht nur Schriftsteller, Leute aus diesem Bereich, Wissenschaften, Künsten auch jeweils als Bürger in ihrem Land verstehen. Ich meine, „Grimms Wörter“, das Sie erwähnten, es ist den Brüdern Grimm nicht in die Wiege gelegt worden, sich eines Tages derart politisch exponieren zu müssen. Sie waren eigentlich in gewissem Sinne agrarpolitisch, waren ganz ihrer wissenschaftlichen Arbeit verbunden und wurden dann als Professoren in Göttingen einem Verfassungsbruch konfrontiert und das führte dann zu diesem Aufstand der „Göttinger Sieben“, wobei man sagen muss, die führende Person der „Göttinger Sieben“ war ja der Dahlmann, der Staatsrechtler.

Aber Jakob Grimm und, etwas zögerlicher, auch Wilhelm haben da mitgemacht und haben dann auch die Konsequenzen tragen müssen. Das hat sich dann später bei den deutschen Professoren verloren, da gab es diese Distanz zur Politik, bis zum Mitmachen hin...also es ist jämmerlich, wenn man genau hinschaut, wie wenig oder wie verschwindend wenig von deutschen Universitäten ausgegangen ist nach 1933, und wie man mitgemacht hat. Das ist schon ein unrühmliches Blatt innerhalb der deutschen Geschichte.

Und nach 1945 ist es für mich auch die ältere Generation, also 10 Jahre älter, das war eine Menge zu dieser Zeit. Heinrich Böll war für mich auch ein Beispiel wie man sich als Schriftsteller auch gesellschaftlich äußert und prägend einbringt und Menschen ansprechen kann, anders ansprechen kann als es ein Berufspolitiker tut. Und das habe ich auf meine Art

dann auch gemacht, und ich fände es eigentlich schade wenn das, ich weiß nicht aus welchen Gründen auch immer, verloren ginge. Natürlich muss eine jüngere Generation ihre eigene Form des Umgangs mit Politik wählen, nur es sieht ja wohl auch gegenwärtig so aus, als wenn insgesamt Bürger mehr und deutlicher bereit sind, von unseren noch vorhandenen demokratischen Rechten Gebrauch zu machen, darum geht es. Bei mir war es natürlich prägend, der Generation der „gebrannten Kinder“ angehörend, mich zu fragen: Woran ist die Weimarer Republik gescheitert? Unter anderem, neben vielen Gründen, auch daran, dass sich zu wenig Bürger schützend vor diese fragile, diesen fragilen Versuch der ersten deutschen Demokratie gestellt haben, und daraus habe ich Konsequenzen gezogen.

Rolf van Dick: Sie selbst lehnen ja glaube ich den Begriff „Berliner Republik“ sowieso ab....

Günter Grass: Ja, ja, das ist ein dummes Wort.

Rolf van Dick: Aber wenn wir uns momentan die Menschen anschauen, die in Berlin regieren und unsere Bundesrepublik gestalten – das sind ja auch Führungskräfte. Was machen die falsch? Warum klappt es so oft nicht? Wir können das Beispiel Politik nehmen, wir können aber auch in die Bankenwelt gehen, in andere Industrien... Wir sehen ja häufig, dass es eben nicht funktioniert. Woran liegt das?

Günter Grass: Mittlerweile ist es so, dass, wie ich finde, und das hab ich oft genug laut und deutlich ausgesprochen, und was auch kaum zu bestreiten ist, unser demokratisches Gefüge mehr und mehr geschwächt und beschädigt wird durch den Lobbyismus. Die Distanz... es gibt sicher Notwendigkeiten, das haben Sie ja auch vor mit ihrer Arbeit, mit Leuten der Wirtschaft ins Gespräch zu kommen. Aber da muss Distanz gewahrt werden. Von den Universitäten her, selbst wenn die als Sponsoren auftreten: Die Freiheit der Lehre und der Forschung muss gewahrt bleiben. Sie sehen es auch in ihrem Bereich, wie das oft genug überschritten wird, wie man abhängig wird von Sponsoren, und wie diese mit sehr geschickt angebrachten Erleichterungen – eine Einladung dorthin, ein Seminar dort in irgendeinem Schlösschen etc., und schon geht es über den notwendigen, und sicher nützlichen Informationswechsel hinaus. Das führt dann zu Dingen wie wir sie gegenwärtig erleben, wie man in lebenswichtigen Bereichen von der Pharmaindustrie in der Gesetzgebung oder von der Atomlobby abhängig ist. Das fällt nun jedem ins Auge, wie weit unsere Demokratie in diesem Bereich geschädigt ist.

Das ist nun auch im Sinne Ihres Themas „Führung“ eine Voraussetzung, dass der der dort Verantwortung trägt, sei es nun eine Fraktion oder ein Wirtschaftsverband, diese Verquickungen vermeidet, so weit wie möglich vermeidet, denn das bringt auch etwas so Fragiles wie die Demokratie - es führt zu Verfallserscheinungen und natürlich auch zur Abwendung der Bürger. Also die Frage warum so wenig Bürger zur Wahl gehen, die mag sich jetzt zur Zeit, weil aufregende Themen da sind, nur wenig gesteigert haben bei den letzten Wahlen in Baden-Württemberg oder in Rheinland-Pfalz, aber im Durchschnitt liegt das natürlich unterhalb des gewünschten Niveaus. Und diese Leute als einfach nur verdrossen zu bezeichnen reicht nicht aus, es gibt Gründe dafür – und da gehört dieser Lobbyismus dazu, der den einzelnen Bürger sich fragen lässt, was hat das für einen Sinn wenn ich abwähle, wenn mein Abgeordneter dann doch nicht, wie es die Verfassung gebietet, frei ist in seinen Entscheidungen, sondern sich von der Lobby abhängig macht?

Rolf van Dick: Also das ist sicherlich eine ganz klare Werthaltung, die man als Führungskraft egal wo verkörpern muss, dass man sich nicht bestechen lässt. Und da geht es gar nicht um direktes Geld, was vielleicht gezahlt wird, sondern durch Versprechen, dass

Arbeitsplätze gesichert werden oder Geld in die Staatskasse zurückkommt, die einfach an der Stelle nicht zu vertreten sind.

Ich habe mir mal ein bisschen angeschaut, wo ich Beispiele für „Führung“ in ihren Büchern finde. Das ist gar nicht so einfach, aber natürlich finde ich überall Leute, die auch in Positionen sind – in der Blechtrommel Herr Bebra, der sein Fronttheater ja irgendwie managet und leitet und sagt wo es langgeht und was zu tun ist, Brauxel oder Amsel in den „Hundejahren“, der eine Industrie aufbaut mit den Vogelscheuchen, aber auch so jemand wie Mahlke in Katz und Maus, der ist ja für den Erzähler ein Ideal –

Günter Grass: Naja, aber ich meine ja auch gerade in Katz und Maus ist das ja mit Thema, diese falsche Prägung durch Führungspersönlichkeiten, die in der Regel militärische Helden waren, diese Heldenanbetung. Also wenn ich dieses Gymnasium beschreibe und die ehemaligen Abiturienten, die mittlerweile entweder in der Luftwaffe oder in der Marine zum Ritterkreuz gekommen sind und die auf Heimaturlaub dann vom Direktor eingeladen werden in der Aula vor den Schüler Vorträge zu halten. Das sind diese verhängnisvollen Prägungen, die meine Generation erfahren hat, und auch das Misstrauen gegen diese Art von Führung.

Rolf van Dick: Das Buch hätte, glaube ich, zwischendurch mal „Der Ritterkreuzträger“ heißen sollen.

Günter Grass: Im ersten Entwurf der „Hundejahre“ war es als Kapitel vorgesehen unter dem Arbeitstitel „Der Ritterkreuzträger“, und das habe ich dann herausgenommen und daraus ist dann die Novelle „Katz und Maus“ entstanden, dass sich dann auch von der Form her als Novelle noch anders bewegte.

Rolf van Dick: Wobei genau das Ritterkreuz ihnen dann genau wieder vorgeworfen wurde, ich glaube einer der Prozesse drehte sich um die Verunglimpfung von Symbolen. Wenn man sich diese Figuren anschaut, Bebra oder Amsel oder Mahlke, dann ist die Frage für mich, oder auch eine Frage die in der Wissenschaft gestellt wird: Wird man zum Führer? Ist man so, weil man bestimmte Eigenschaften hat und schafft man es dann nach oben und ist dort auch erfolgreich? Oder kann man das lernen? Kann man eine gute Führungskraft werden?

Günter Grass: Bleiben wir mal bei dem Konkreten, zum Beispiel das Beispiel, das Sie mit Bebra erwähnt haben, der kleinwüchsig ist, und dem Oskar Matzerath, als jemand, der als Dreijähriger sein Wachstum einstellte, auf dem Zirkusgelände begegnete. Und die beiden kommen ins Gespräch. Oskar spricht mit ihm ganz offen, weil er in ihm, diesem Bebra, jemand vermutet, mit dem er reden kann. Und Bebra gibt ihm eine Anweisung, gleich zu Anfang: „Es kommen schlimme Zeiten, da sind Leute wie wir, Kleinwüchsige, Liliputaner etc. gefährdet. Niemals vor Tribünen stehen!“ Wenn, dann auf der Tribüne, und in die Dinge mit integriert sein, oder unter der Tribüne, wie es dann Oskar macht. Und später schließt er sich ihm an, und Bebra sagt das natürlich aus einer Erfahrung heraus: Er weiß, dass seinesgleichen gefährdet ist. Er vermittelt Oskar eine Erfahrung, in dem Sinne ist Oskar, der ja sonst keine Obrigkeit anerkennt, bereit, diese Art von Führung zu akzeptieren. Aber der bloße Führungsanspruch, der reicht nicht aus.

Ich mache jetzt mal einen Sprung, aber auch innerhalb meines Berufsstandes: Wie viele gut geführte Verlage sind kaputtgemacht worden, indem man die Führung irgendeinem Management übertrug, die auf einmal das Produkt Buch wie Seife oder wie irgendeinen anderen Handelsartikel behandelten und dem Geldgeber, dem Aufkäufer des Verlages, hier wird eine Rendite von 12% gemacht? Also ein gut geführter Verlag in besten Zeiten hat allenfalls 3%, das wird ihnen jeder gute Verleger bestätigen, und das ist schon sehr gut, wenn es so läuft. Und wenn man dann solche Managervorgaben macht, die mit Literatur absolut

nichts zu tun haben, dann führt das zu einer Ausdünnung, zu einem Missverständnis, was Literatur angeht. Dann kommen da irgendwelche gemachten Bestseller, die das bringen müssen, und das geht ganz gewiss auf Kosten der Literatur und im Grunde dann auch auf Kosten des Verlages. Das ist zum Beispiel eine Führungsposition, die ich als höchst fragwürdig ansehe, wo die Rendite den Maßstab setzt.

Rolf van Dick: Vielleicht kann man aber auch ketzerisch, oder von der anderen Seite, sagen: „Ein Buchverlag der kein Geld verdient, kann dann auch keine Bücher in der Folge mehr verkaufen“.

Günter Grass: Ein guter Verleger weiß das und wird auch immer besorgt sein, dass er Titel im Programm hat, die sich leichter verkaufen, ebenso wie Bücher, die man nur einmal liest und seine Freude daran hat. Aber damit sind sie dann auch in der Lage, mal einen Lyrikband herauszugeben, von dem sie genau wissen, dass davon nicht mehr als tausend Exemplare verkauft werden.

Rolf van Dick: Aber man muss dieses Buch auch lieben, als Verleger. Das sieht man natürlich, bei Peter Suhrkamp hat man das glaube ich gesehen, bei Steidl sieht man es...

Günter Grass: Ich will damit nur sagen, dass, bei ihrem Begriff Führung, er auch mit solchen Qualitäten verbunden sein muss, auch auf diesen spezifischen Erfahrungen beruhen muss, also aus dem Beruf heraus. Der bloße Besitz qualifiziert noch nicht zum Führungsanspruch.

Rolf van Dick: Vielleicht noch einmal zu ihnen ganz persönlich: Sie sind ja sozusagen als Akademiepräsident auch mal in einer Führungsposition gewesen, aber auch jetzt ganz konkret leiten Sie in Lübeck ein Sekretariat, beziehungsweise Frau Ohsolingleitet es, aber Sie sind ihr Vorgesetzter. Ich glaube im Verlag, ich habe das mehrmals beobachtet, duzen Sie sich alle mit den engeren Steidl – Mitarbeitern, aber trotzdem sind Sie als Autor ja an verschiedenen Stellen derjenige, der sagt, wie was gemacht wird oder wie Sie es sich vorstellen.

Günter Grass: Ja, aber immer wenn ich bei Steidl im Verlag arbeite und das Buch in der Herstellung ist und es ist ein Buch, das passiert ja bei mir relativ oft, dass es mit zeichnerischen Dinge durchsetzt ist, dann ist das was ich mitbringe, die Voraussetzung. Aber dann arbeite ich zum Beispiel mit Sarah Winter, das ist eine Mitarbeiterin bei Steidl. Sie sitzt dann am Computer, den ich gar nicht bedienen kann, und sie bedient ihn und hat ihre Vorstellungen und manchmal greife ich korrigierend ein oder wir sprechen uns ab. Das ist eine Zusammenarbeit, wobei sie das respektiert, was ich mitgebracht habe und was ich in den Text einfügen muss als Illustration, und ich natürlich ihr Können respektiere.

Rolf van Dick: Und als Akademiepräsident, haben Sie da irgendwelche besonderen Erfahrungen gemacht?

Günter Grass: Das war eine schwierige Erfahrung, ich möchte fast sagen, dass ich damit gescheitert bin. Es war für mich ungewohnt, diese Akademie, die aus Mitgliedern besteht, die sich – ein Teil von ihnen – ein bis zweimal im Jahr treffen, und einen festen Mitarbeiterstab, der damals so etwas 40 - 45 Personen umfasste, die den einzelnen Abteilungen zugeordnet sind, als Abteilungssekretär etc. und alles Mögliche...und nur die sind ständig da. Ich hatte mit den Mitglieder eigentlich nur zweimal im Jahr zu tun, aber ständig mit diesen Mitarbeitern, und die gefielen sich darin, miteinander und gegeneinander zu intrigieren, also die Intrigengeschichte, die dort innerbetrieblich herrschte, war etwas, womit ich nicht zu Rande kam. Das hat mich angewidert, es hielt von der Arbeit ab und es forderte mir dann

Maßnahmen ab, dass ich eingreifen musste. Ich habe versucht, dem zu begegnen; bei den Sitzungen der Akademie, da saßen immer die Mitarbeiter an einem gesonderten Tisch und oben saß das Präsidium, und das fand ich unangemessen. Ich habe gesagt: „Wir müssen eine andere Sitzordnung haben, damit zumindest die Abteilungssekretäre vorne sitzen und sich an der Diskussion mit beteiligen, denn Sie machen das Ganze ja über die Arbeit.“ Das was die Abteilungen ihnen jeweils an Arbeit aufhalsen, das müssen sie leisten. Und das war eigentlich ein Angebot an die Mitarbeiter, aber das hat nicht gefruchtet. Es war dann doch ein zu starkes Innenleben in diesen Abteilungen, die also auch jeweils auf das wo der einzelnen Sparte, sei es nun die bildende Kunst, die Musik, oder die Literatur, oder die Architektur war, jeweils das eigene Interesse stand im Vordergrund, und das, was ich vorhatte, dass die Abteilungen zusammenwirken, dass man Ausstellungen macht, an denen möglichst viele Abteilungen beteiligt sind, das hat sich nur ansatzweise verwirklichen lassen.

Rolf van Dick: Das ist vielleicht ein schönes Beispiel dafür, was wir mit unserem Center ja auch wollen. Man wird ja nie als Führungskraft geboren oder wird in ein Amt geboren, sondern man kommt dorthin, weil man sich in einem bestimmten Bereich Expertise erworben hat. Ingenieure, Juristen, Betriebswirte, oder, wie in ihrem Fall ist man als Schriftsteller erfolgreich und geachtet und wird dann zum Präsidenten gewählt, aber das, was es dann braucht, um diese Amt oder diese Rolle auszuführen, da gehört ja auch dazu, Konflikte managen zu können, oder regeln zu können, oder auch aushalten zu können, strukturieren zu können: So etwas muss man glaube ich auch lernen, damit kommt man nicht auf die Welt, würden Sie da zustimmen?

Günter Grass: Ja, also ich sagte ja, Voraussetzung ist immer, ein großer Erfahrungsfundus in dem Bereich, in dem man leiten will und bestimmte Dinge auch bewegen will, und den so zu vermitteln, dass der andere in der Lage ist, Dinge anzunehmen, nicht auch dauernd in der Position des Nehmenden ist. Man muss also auch aus dieser Position, trotz der Erfahrung, die man hat, offen sein für Dinge. Was ich mit Brandt zum Beispiel sagte, der einfach respektierte, dass jemand der Schriftsteller ist, gesellschaftlich noch eine andere Sicht hat als er als Politiker und dass es bestimmte Dinge gab wo sich das ergänzte und wechselseitig befruchtete.

Ich will ihnen ein Beispiel nennen, was ich in den letzten sechs Jahren gemacht habe. Das war eigentlich eine gewagte Sache. Ausgehend von einer frühen Erfahrung, die ich als junger Schriftsteller bei der Gruppe 47 gemacht habe, ging ich davon aus, dass es sowas heute nicht mehr gibt, dass die deutschsprachigen sozusagen alle mit ihrem Manuskript in der Vereinzelung leben, und das gehört ja auch zu der Arbeit dazu, und dass es trotz der vielen Meetings und Events, die es gibt, nie einen geschützten Austausch im handwerklich - beruflichen Sinne, also Arbeit am Manuskript, gibt. Und das mache ich jetzt einmal im Jahr, ich lade 7-8 jüngere Schriftsteller ein, die sind dann zwei Tage in Lübeck in meinem Sekretariat, und wir lesen uns aus den Manuskripten vor, was wir gerade in Arbeit haben. Auch ich lese dann vor, stelle mich der Kritik. Was wir nicht machen: Wir laden keine Berufskritiker ein.

Rolf van Dick: So wie es bei der Gruppe 47 ja der Fall war.

Günter Grass: Diese jungen Schriftsteller sind manchmal auf erbarmungslose Art und Weise, wie ich es ja seit Jahrzehnten bin, dieser Öffentlichkeit ausgesetzt, dass sie, das ist jedenfalls die Erfahrung, die ich jetzt nach 5-6 Jahren gemacht habe, es genießen, nahezu einen schutzfreien Raum zu haben, in dem man offen über die Texte sprechen kann, auch kritisch sprechen kann, ohne dass das gleich zu Vernichtungen oder Vorurteilen oder bestätigten Vorurteilen führt, wie das Gang und Gebe ist. Wahrscheinlich weil ich dort nicht

einfach präsidieren und die einladen, sondern eben auch vorlesen und mich auch der Kritik stellen, ist es für die Autoren leichter gewesen, das zu akzeptieren.

Rolf van Dick: Aber Sie haben dann schon auch die Führungsrolle inne, Sie sagen wer wann dran ist, so wie ja auch Hans Werner Richter es ja zum Teil auch sehr autoritär gemacht hat?

Günter Grass: Nein, da ist außer den Schriftstellern jemand der das mit Frau Ohsoling, meiner Sekretärin, organisiert, aber hauptsächlich ist das eine Buchhändlerin aus Hamburg, die eine kleine Buchhandlung leitet und die das Vertrauen dieser Autoren auch hat, und ich sage einige Male mal einen jungen Autor, dessen Manuskript ich gelesen habe oder dessen Erstlingsbuch ich gelesen habe, und da mache ich den Vorschlag, aber in der Regel wird das so gemacht, es kommen auch Vorschläge aus dem Kreis heraus.

Rolf van Dick: Meine Stichwortliste ist am Ende, Herr Grass. Wenn Sie noch irgendetwas sagen wollen, vielleicht haben Sie ja auch, nachdem Sie meine Anfrage bekommen haben, irgendwie gedacht, an der oder der Stelle würde ich gerne zu dem Thema etwas sagen wollen, was wir jetzt nicht behandelt haben.

Günter Grass: Naja, ich finde es zum Beispiel gut, was Sie machen, weil es verschiedene Disziplinen sind, die zusammenkommen. Was mir aufgefallen ist, jetzt in Lübeck, ist die Universität, die Mediziner ausbildet. Und ganz am Anfang wurde ich dort eingeladen, mal eine Lesung zu machen, und mir fiel auf, dass diese jungen Menschen vollgestopft sind mit medizinischem Wissen, meistens später dann auch noch fachspezifisch, und kein Raum mehr da ist für das, was, wie ich meine, zu einem Arzt mitgehört, also in den Geisteswissenschaften. Und dann habe ich der Universität ein Angebot gemacht, dass dort einmal im Jahr ein Schriftsteller eingeladen wird, liest und dann ein junger Germanist und noch der Leiter der Lübecker Museen jeweils Seminare anbieten, sodass die Studenten die Möglichkeit haben, dort etwas zu erfahren, was nicht unmittelbar mit Medizin zu tun hat, aber in gewissem Sinne doch. Das sind so gewisse Dinge, die mir auffallen, dass die einzelnen Leute sich in ihren spezifischen Dingen verlieren, abkapseln und keinen Kontakt mehr zu anderen Disziplinen haben.

Rolf van Dick: Es ist leider auch insgesamt so, glaube ich, dass durch Bachelor- und Masterprogramme viel verlorengelassen wird, was gar nicht gedacht war. Wenn man sich zum Beispiel mal die amerikanische Grundausbildung anschaut, findet man dort ja ein gewisses *Studium Generale*, was erst mal alle machen und das ein Fundament für die Spezialisierung gibt.

Günter Grass: Nach Humboldts Konzept ist das überhaupt Voraussetzung! Alle möglichen Leute berufen sich auf Humboldt, aber alles was an deutschen Universitäten läuft, hat immer weniger damit zu tun.

Rolf van Dick: Herr Grass, ich danke Ihnen.

Wolfgang Niedecken

Kurzbiografie

Wolfgang Niedecken wurde am 30. März 1951 in Köln geboren. Bereits zu Schulzeiten gründete er eine Schülerband „The Troop“. Nach Erreichen der Hochschulreife studierte Wolfgang Niedecken Kunst/freie Malerei an den Kölner Werkschulen/FH Köln und wurde bildender Künstler. Er ist Gründungsvater, der 1976 gegründeten, erfolgreichsten deutschen Rock-Band "BAP" und einzig noch verbliebendes Gründungsmitglied. Wolfgang Niedecken ist zentrales Mitglied der Band, Sänger, Texter und gestaltet, als Künstler die meisten BAP-Plattencover. Wolfgang Niedecken hat mit BAP über 15 Millionen Platten verkauft und veröffentlichte zudem drei Solo-Alben. Er hat 2011 seine Autobiografie „Für ne Moment“ veröffentlicht und im Laufe seines Lebens an verschiedenen interessanten Projekten teilgenommen. Er hat Joseph Beuys und Heinrich Böll getroffen, er hat mit allen großen der Rockmusik, wie Bob Dylan oder Bruce Springsteen Konzerte gegeben. Wolfgang Niedecken hat von Bundespräsident Herzog das Bundesverdienstkreuz für sein Engagement gegen Rechtsextremismus erhalten, war mit Bundespräsident Köhler auf Reisen in Afrika, wo er sich in Projekten gegen Kindersoldaten engagierte.

Interview geführt in Köln am 30. August 2011

Rolf van Dick: Herr Niedecken, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für uns nehmen. Uns interessiert heute Ihr ganz persönlicher Zugang zum Thema Führung. Und die erste Frage, die ich immer Stelle ist: Brauchen wir überhaupt Führung? Sind Sie, als Künstler nicht zum Beispiel dafür, dass man morgens aufstehen kann, ohne jemanden zu haben, der einem sagt, wie und wo es lang geht.

Wolfgang Niedecken: Ja, ich persönlich kann sehr gut morgens aufstehen, ohne das mir einer sagt, wo es lang geht, weil das ist so der erste Gedanke für mich; Was mache ich heute? Was steht an? Und das wäre furchtbar, wenn mir das einer sagen würde. Ich glaube aber, dass nicht jeder so tickt, insofern braucht man Führung. Es kommt darauf an wer gerade gemeint ist, würde ich sagen. Also ich persönlich komme wunderbar, ich habe mein ganzes Leben so gelebt. Ich kann nicht sagen mit 60., ich habe meine Autobiografie raus gebracht und mir viele Gedanken über diese sechs Jahrzehnte gemacht. Ich habe ein sehr außergewöhnliches Leben in dieser Zeit geführt. Ich bin immer nach dem gegangen, was mich wirklich interessiert. Das hat auch seine Schattenseiten, übrigens. Ich war ein furchtbarer Schüler, weil ich...

Rolf van Dick: Sie hatten ja auch, Entschuldigung, in der Autobiografie, wenn ich das aufgreifen darf, keine guten Lehrer. Also Sie waren auf einer Internatsschule, geleitet von Priestern, die auch, wie Sie schreiben, auch Sadisten waren.

Wolfgang Niedecken: Ja, also das würde ich nicht verallgemeinern, da war einer drunter der ganz über war und wir sind ja in Rheinbach auf das städtische Gymnasium gegangen und da würde ich mal sagen, zwei Drittel der Lehrer waren unfähig und ein Drittel hat sich große Mühe gegeben und unter denen waren auch richtig Gute. Verallgemeinern ist immer schlecht. Ich habe von früh an eine merkwürdige Fähigkeit oder Unart gehabt: Wenn mich etwas nicht interessiert, schalte ich auf Durchzug. Das ist eine Katastrophe, weil es gibt, nun auch Schulfächer, wo man sich trotzdem mit zu befassen hat, auch wenn sie eine nicht interessieren. Aber bei mir ist das automatisch und das hat sich bis heute nicht geändert. Was

mich nicht interessiert, das höre ich gar nicht. Also das grenzt an Ignoranz und das finde ich nicht besonders toll. Ich bilde mir darauf nichts ein.

Rolf van Dick: Wie war das denn in der Zeit an der Kunsthochschule, als Sie Kunst studiert haben?

Wolfgang Niedecken: Da hat mich alles interessier.

Rolf van Dick: Und da hatten Sie ja auch Lehrer, das sind keine Führungskräfte im engeren Sinne, aber haben Sie sich von denen auch was sagen lassen? Und würde Sie sagen: Zu der Zeit habe ich Führung gebraucht, weil ich davon keine Ahnung hatte.

Wolfgang Niedecken: Ich merke, Sie haben meine Autobiografie aufmerksam gelesen. Der Professor Dieter Kremer war überhaupt keiner, der sich da hingestellt hat und gesagt hat: „Jetzt pass mal auf, das geht so und so.“ Der hat uns zusammengebracht, er hat es geschafft uns untereinander in Kontakt zu bringen und voneinander zu lernen. Er hat ganz selten mal was zu einem Bild gesagt oder mal ...das muss man eigentlich so ... da kann ich mich eigentlich kaum daran erinnern. Wir haben wirklich wunderbar zusammengearbeitet und nun war das natürlich eine Klasse, wo es um freie Malerei ging. Es war nichts, wo man abfragbares Wissen oder wo man Technik oder so etwas, sondern es war ein gegenseitiges Beeinflussen. Das war schon ideal. Aber wohl gemerkt, wir reden hier vom „Freisten“, was es überhaupt gibt: Freie Kunst.

Rolf van Dick: Aber das Handwerk des Malens haben Sie da ja auch trotzdem da lernen müssen. Das hat ja auch was mit Instruktion und so weiter zu tun.

Wolfgang Niedecken: Ja, das stimmt. Aber selbst da haben wir viel voneinander gelernt. Wir haben geguckt: Wie macht der das? Wie macht der das? Man hat dann auch Zugang zu älteren Semestern, die einem auch etwas zeigen konnten. Natürlich konnten unsere Dozenten uns auch da was zeigen. Gerade in den ersten Jahren haben wir Zeichnen, Farblehre, da haben wir schon einiges gelernt, auch von denen. Aber jetzt, in dem Moment, wo ich rein in der Klasse war „Freie Malerei“, wurde es wirklich sehr sehr frei. Das hat mir natürlich viel genutzt, weil ich in meinem späteren Beruf, ist ja komisch, ich mein, mein Hobby ist ja zu meinem Beruf geworden, eigentlich das alles Verwirken konnte, auch wie man untereinander umgeht. Ich habe in der Band nie versucht mich zum Chef aufzuspielen oder zu sagen, es geht da lang. Die Kompetenzen, die ergeben sich in so einer Gruppe. Ich würde niemals unserem Trommler sagen: „Das geht so! Mach das so oder so!“ würde ich keinem von denen sagen. Ich würde die zuerst Mal machen lassen und liege damit auch 99 Prozent richtig. Dann kommt das raus, was ich auch wirklich gut finde. Jeder kann sich einbringen und jeder ist in seinem Ehrgeiz und in seiner Kompetenz in der Lage das Optimum abzuliefern und das alles zusammen kann dann eben das neue BAP Produkt sein, ob es ein Album ist oder ob es eine Tournee ist. Gut, ich denke da vor, ich liefere da erst mal vor, ich sage, ich würde gerne die Folge von Songs spielen, probieren wir die durch und dann kommen Rückmeldungen „Müssen wir die Nummer denn schon wieder spielen?“ oder „Können wir nicht da was anderes?“, also das „runkelt“ sich dann. Vorgeben tue ich es natürlich.

Rolf van Dick: Sie schreiben in dem Buch auch, dass es einfach demokratische Prozesse, Abstimmungen über Lieder, die auf das Album kommen oder Lieder die auf den Tourneen gespielt werden. Diese Demokratie, gilt die überall? Zum Beispiel müssen Sie ja auch dafür Sorge, dass das Equipment von A nach B kommt und aufgebaut wird oder hier in *travelling tunes*, sie sind Geschäftsführer dieser Firma. Sind Sie da auch so demokratisch?

Wolfgang Niedecken: Also, Moment! Demokratie in der Kunst geht überhaupt nicht! Dass wir uns da nicht missverstehen. Demokratie in der Kunst, das war ein absoluter Fehlschritt das über lange Zeit so hoch zu halten, weil der Mensch ist, nun mal so, dass er da auch seinen Vorteil sucht und wenn nicht alle in der Band, na wie sage ich's dezent, wenn da nicht alle diesem Ideal nachstreben, das Optimum zusammensetzen, wenn sich da Einzelne nach vorne drücken wollen, dann nützt das alles nichts mehr, der beschafft sich Mehrheiten und dann wird das gemacht was er, was das Mittelmaß durchsetzen will. Da muss man ganz höllisch aufpassen. Irgendwann war der Groschen gefallen, irgendwann habe ich gemerkt, man kann nicht über Kunst abstimmen, das geht nicht.

Rolf van Dick: Das war dann die Zeit, als BAP nach den ersten zehn Jahren auseinander gegangen ist.

Wolfgang Niedecken: Das war die Zeit des Tauziehens...

Rolf van Dick: Ja.

Wolfgang Niedecken: ...wo da noch die Interessenlagen anders waren, wo eine Fraktion kommerzieller gedacht hat als die andere. Ist alles in Ordnung, man darf kommerziell denken, nur wenn ich dabei mitmachen soll, muss man sich überlegen, ob das geht.

Rolf van Dick: Noch mal zu Ihrer Führungsrolle als Geschäftsführer der Firma oder jetzt in Bezug auf die Jungs, die das Equipment aufbauen: Wie führen Sie da?

Wolfgang Niedecken: Das ist relativ einfach. Wir haben einen, wie nennen wir das, Tour Manager, der mein Vertrauen besitzt. Das ist auch so etwas, was man nicht befehlen kann! Man kann der Band nicht befehlen: „Vertraut mir!“, man kann das seiner Crew nicht befehlen. Das muss man sich erarbeiten! Vertrauen muss man sich erarbeiten, Respekt muss man sich erarbeiten und ich glaube Vertrauen kommt dann auch über Respekt. Wenn das alles klar ist und ich merke, ich komme mit allen so aus, wie ich mir denke: So stelle ich mir das vor. Dann kann man auch wirklich miteinander arbeiten, in so einem Laden. Wir sind ja, wie soll ich sagen, wir sind ein relativ kleiner mittelständischer Betrieb.

Rolf van Dick: Ja, nach Anzahl der Leute.

Wolfgang Niedecken: Das hört sich für eine Rock-Band sehr spießig an, aber das sind wir nun mal. Und über all die Veränderungen in den Jahren, seit wir das professionell machen, professionell machen wir es ja seit 79./80., ist es an den Punkt gekommen, ich „drösel“ jetzt nicht auf, wer wirtschaftlich wie viel Anteil in der Band hat. Das ist ein Ding, das würde jetzt zu weit führen, aber es ist dabei rausgekommen, dass ich der Verantwortliche bin, der versucht alle so einzubinden, dass sie damit glücklich sein können. Ich möchte zum Beispiel nicht jemanden auf der Bühne haben, von dem ich weiß; eigentlich findet er das alles völlig daneben, was wir hier treiben. Der macht es aber, weil er ganz gut verdient, bei uns. Dann komme ich nämlich relativ schnell dazu, dass das ganze Ding nur noch Showbusiness ist und - klar das gehört zum Showbusiness, was wir da tun. Wir gehören zur Unterhaltungsindustrie, das ist steuerlich gesehen, ganz schlecht. Wann da ein E vorne wäre, wenn das als „Ernst“ angesehen würde, würden wir weniger Steuern bezahlen, würde das auch wieder ein anderes Terrain. Aber wenn mir das zu sehr ins Showbusiness und mit all den Lügen, wenn das mir zu sehr da rein gerät, dann wäre für mich relativ schnell klar, dass ich wieder zurück in mein Atelier gehe und weiter Bilder male, wozu ich natürlich jetzt nicht mehr komme oder viel zu selten komme. Wir haben Glück gehabt, wir haben das durch viel Beharrlichkeit und das

muss allerdings auch wachsen. Man kann nicht irgendwann beschließen „So jetzt werde ich beharrlich“, ist ja auch Unsinn.

Rolf van Dick: Aber das wäre eine andere Frage. Sie haben jetzt so ein paar Sachen genannt, wo man sagen könnte: Das nennen Sie jetzt effektive Führung. Also man muss sich Respekt verdienen, man muss den Leuten vertrauen und die Leute müssen einem vertrauen, Beharrlichkeit. Sind das Sachen, die man Lernen kann oder würden Sie sagen....

Wolfgang Niedecken: ...ist Erfahrung, alles Erfahrung.

Rolf van Dick: ...und jeder kann die Erfahrung machen und wird irgendwann?

Wolfgang Niedecken: Es kommt darauf an, was einer will. Wie sich einer sein Leben vorstellt. Sagen wir, ich fange an, mit 15 oder 16 darüber nachzudenken: O wie kann ich den möglichst reich werden? Dann geht natürlich wahrscheinlich anders, würde ich mal vermuten. Sonst sind da andere Parameter gesetzt, das ist die entscheidende Weggabelung, an der ich dann natürlich mich entschieden habe: Ne, ich will mein Leben so führen, dass ich meine Lebensqualität aus dem ziehe, was ich gerne tue und nicht aus dem, was ich an Geld verdiene und mir da erkaufe. Also ich komme mit ganz wenig aus, ich kann sehr sehr minimalistisch leben, ich kann Vergnügen an Kleinigkeiten haben, ich kann monatelang durch die Welt ziehen und von Tomaten, Brot, Käse und Wein leben. Kein Thema!

Rolf van Dick: Würden Sie sagen, Kunst ist auch so eine Nische, wo Leute, wie Sie gut reinpassen?

Wolfgang Niedecken: Ich passe da gut rein, ja! Ich passe da wunderbar rein, aber andere passen da überhaupt nicht rein. Die haben eine andere Vorstellung und das würde ich auch keinem verübeln. Also wenn ich sage, wie einfach ich leben kann, dann heißt das nicht, dass ich denen, die das nicht können das verübele. Wenn jemand Ehrgeiz hat und denkt: Das Größte in der Welt wird sein, wenn ich mit 30 Millionär bin. Ok! Das ist ein anderer Plan, dem kann ich aber keine Tipps geben, dem kann ich überhaupt keine Ratschläge geben.

Rolf van Dick: Wer hat Ihnen denn Ratschläge gegeben. Also eine Frage, die ich immer gerne Stelle ist: Wer hat Sie inspiriert? Jetzt vielleicht nicht als ganz junger Mensch, sondern eher im Erwachsenenleben. Sie haben Bundespräsidenten, Bundeskanzler, Nelson Mandela, Sie haben mit Heinrich Böll Gespräche geführt, mit Joseph Beuys einmal auf der Bühne gestanden. Wer hat Sie da inspiriert? Wenn fanden sie toll?

Wolfgang Niedecken: Also zunächst mal war meine Mutter großer Rückhalt. Meine Mutter war die Tochter eines arbeitslosen Kirchenmalers und wäre gerne Modezeichnerin geworden. Das war aber zwischen den Kriegen nicht drin und hat von Anfang an alles, was ich künstlerisch machte, ja gedeckt, stand immer dahinter, und wenn einer sagte: „Der muss doch!“, dann kam von meiner Mutter der Satz: „Der muss gar nichts! Der muss glücklich werden!“ und das war schon mal unglaublich. Also das war, dieser Rückhalt, weiß nicht, ohne diesen Rückhalt, weiß der Teufel, was dann passiert wäre. Dann hätte ich wahrscheinlich irgendwann gesagt: „Ich spinne, ich interessiere mich nur für Zeugs, was nichts einbringt“, so war mein Vater ja drauf. Und ja, wenn ich Namen nennen soll, meine größten Heiligen, meine größten Vorbilder, ohne die wahrscheinlich nichts großartig passiert wäre, das war in der Tat Heinrich Böll und Gockel.

Rolf van Dick: Wege der Kunst, die sie geschaffen haben oder menschlich, weil sie irgendwas hatten?

Wolfgang Niedecken: Also menschlich, Bob Dylan kenne ich nicht so nahe. Heinrich Böll habe ich besser kennengelernt. Heinrich Böll war auch vom Typ her, war ein unglaublich geduldiger Zuhörer, ein interessierter Mensch, uneitel. Ganz wenige Menschen sind uneitel. Ja interessiert, hab ich schon gesagt wahrscheinlich und sehr sehr gütig, sehr erfahren. Also den kennengelernt zuhaben, das wahr ein sehr großes Privileg, muss ich schon sagen!

Rolf van Dick: Warum funktioniert Führung so oft nicht? Also wenn ich mal an die Arbeitswelt denke, wir sehen, dass Menschen ausbrennen, dass Menschen krank werden. Wenn ich mir BAP angucke, gab es da eben auch Phasen, wir haben schon drüber gesprochen, lief es nicht so gut und letztendlich hat es auch mehrere Umbrüche in der Band gegeben. Das waren sicher auch Zeiten, die nicht so schön waren. Wenn man könnte, würde man das sicherlich anders machen. Warum funktioniert es manchmal nicht?

Wolfgang Niedecken: Ja, weil wir es ja immer mit Menschen zutun haben, die sind ja nicht immer alle gleich „gestrickt“ und da ergeben sich immer wieder neue Konstellation und man muss sich ab und zu hinterfragen „Passe ich noch dazu?“, „Geht das so noch?“ und ich hab bei BAP noch nie eine aus der Band geekelt, rausgeworfen oder irgendetwas.

Rolf van Dick: Sie haben ein Mal auf der Bühne seine Papiere gegeben....

Wolfgang Niedecken: Ja, da war einer...die Disziplinlosigkeit die hatte einen Punkt erreicht, war das berühmte dritte Mal, da hatte es einfach gereicht. Das war bei meinem ersten Solo Album, der Saxofonist, der dann vollkommen unzuverlässig war und das ganze Team damit ins Wanken brachte. Das habe ich grad‘ auf der Bühne getan, das war eine Spontanreaktion, weil der kam gerade in dem Moment, wo ich den vorstellte, der für ihn eingesprungen war und das passte grad. Das war eine wunderbare Pointe: „ Da ist er ja, übrigens entlassen“. Hat mir nachher auch ein bisschen leidgetan, aber in der Konsequenz war das schon richtig. Aber in dieser ganzen Besetzungshistorie von BAP, hat sich unheimlich vieles ergeben. Das ist ein ständiger Fluss, in den man nie zweimal springt.

Rolf van Dick: Hätte es auch sein können, dass Sie rausgegangen wären? Also in dem Buch scheint ...

Wolfgang Niedecken: Dann wär Ende gewesen.

Rolf van Dick: ...es so ein bisschen so wie ein Zufall, dass der Major Sie anruft und sagt, er macht nicht mehr mit...

Wolfgang Niedecken: Ja, das war eine Konsequenz.

Rolf van Dick: ...ungefähr zum gleichen Zeitpunkt, als auch Sie darüber nachdenken, sozusagen.

Wolfgang Niedecken: Ja, ich hatte nicht darüber nachgedacht, dass ich rausgehen würde. Ich würde heute noch mit dem Major zusammenspielen, wenn der diese Entscheidung nicht irgendwann getroffen hätte. Ich hätte immer weiter versucht das zusammen hinzukriegen, weil wir ihm sehr viel verdanken haben. Natürlich wäre zwischenzeitlich, jetzt innerhalb dieser zwölf Jahre danach, irgendwann der Punkt gekommen, wo einfach keine Ideen mehr

zusammengekommen wären. Das wäre gekommen und dann wäre eine Konsequenz unausweichlich gewesen, aber wir haben es ja, nach einem Punkt damals, wo er schon aussteigen wollte und ich habe ihn noch mal überredet. Das war im Verlauf der Vorbereitung zum Amerika Album, da hatte er die Entscheidung schon mal gefällt, er steigt aus. Ich habe ihn dann noch mal überredet und er hat's zwei Alben noch gemacht und dann kam halt der Punkt, wo er sagte: „Also das was ich mache, was mir vorschwebt, wie BAP geht, ist mit dir anscheinend nicht zu machen. Ich steig‘ nach der Tour aus“. Und insofern war das auch fair, also wir haben die Tour noch zusammengespielt, haben für unsere Verhältnisse noch richtig viel Spaß gehabt. Wenn man mit jemandem zusammenarbeitet, dann kann man das auf dem Gebiet auch belassen, dann kann man sagen das funktioniert mit uns zusammen, aber es ist schon schade, wenn man außerhalb des Arbeitsbereichs sich nur noch über Fußball unterhalten kann, sonst ist da nicht mehr. Ich war schon froh, dass ich mit dem über Fußball reden konnte.

Rolf van Dick: Fußball ist auch ein Thema. Sie sind bekennender Köln-Fan und haben auch da mit BAP versucht zu helfen, mit ihren Titeln zu Köln. Aber durch die Ganzen, ihre Texte ziehen sich ja so verschieden Themen durch, vom ersten bis zum jüngsten Album, Texte, die zum Beispiel was mit Religion zu tun haben, die Sintflut in „Rockt andere Kölsche Lieder“, die Sprachengeschichte „Babylon“, jetzt im neusten Album. Ist das Ironie? Oder würden Sie heute noch sagen, das sind auch heute noch gute Geschichten mit denen man Kinder aufwachsen lassen kann...

Wolfgang Niedecken: Das sind „Hammer“-Geschichten!

Rolf van Dick: ...die auch etwas vermitteln

Wolfgang Niedecken: Ich mein was ist das alte Testament, das ist eine Sammlung von, ist eigentlich „best of“, „greatest hits“ von dem, was an Lagerfeuern erzählt wurde. Das hat ja nicht um sonst überdauert. Das hat man irgendwann gebündelt und hat das alte Testament daraus zusammengestellt. Das ist richtig „greatest hits“, was da drin ist und das ist das Fundament unserer Kultur. Da bin ich auch nicht mit mir einverstanden, meine Kinder sind nicht getauft und deswegen haben sie sich nie mit diesem ganzen kulturellen Hintergrund so befasst, wie ich das noch getan habe. Das ist für mich ein ganz ganz wertvoller Fundus und das bringt mich auch immer wieder zum Nachdenken. Ich kann natürlich auch gut drüber lachen, klar, wenn ich sage, in der Ansage zu „Verjess Babylon“, dass ich mir den Gott des alten Testaments immer vorstelle, seit ich diese Filme gesehen hab, wie Clint Eastwood in „Erbarmungslos“ oder „Grant Torino“, ja, also der schlecht gelaunte Gott des alten Testaments, der aber irgendwie schon gerecht ist, nach seinen Vorstellungen, auch sehr verlässlich ist. Aber ich behaupte nicht, dass ich religiös bin, ich bin aus der Kirche ausgetreten. Vor allen dingen, aber das würde wahrscheinlich zu weit führen.

Rolf van Dick: Die Themen, die Sie ja ansprechen ändern sich ja, also wen ich mir „Stell dir vüür“ zum Beispiel, das war Ende der 70er, das ein wichtiges Thema, mittlerweile haben wir die Wehrpflicht abgeschafft, somit auch kein Zivildienst mehr gehabt, das Thema ist weg.

Wolfgang Niedecken: Das Komische ist, wir spielen es seit drei Auftritten wieder. Allerdings lassen wir die eine Strophe weg, weil bei der fühlte ich mich sehr unwohl.

Rolf van Dick: Welche war das?

Wolfgang Niedecken: Die mit dem Amoklauf. Das kann man nach diesem Anschlag,...

Rolf van Dick: Das geht auch nicht.

Wolfgang Niedecken: ...das geht nicht. Ich hab das damals wieder auf die Bühne gebracht und bei dem ersten Auftritt, wo wir es gespielt haben, mir ist es im Hals stecken geblieben, das kannst du nicht bringen, die Strophe ist draußen. Das geht nicht mehr, da kann man auch nicht mehr drüber lachen!

Rolf van Dick: Aber das Thema, wieso ist das noch interessant für jüngere BAP Fans oder Zuhörer? Die Gewissensfrage wurde, glaube ich, Mitte der 80 abgeschafft, also das Thema ist schon seit zwanzig Jahren kein Thema mehr.

Wolfgang Niedecken: Weil, wir spielen gerade eine Tournee, die heißt „Die Klassiker“ und dabei gibt es ein paar Rückblenden und dabei ist es natürlich, je nach dem in welchem Kontext so ein Stück auftaucht, ganz schön, wenn man mal hört: „Wie das gab’s tatsächlich mal?“ Damals hat man uns ja eingeredet, das wär das normalste der Welt, dass man sein Gewissen prüfen lassen muss. Das war natürlich absolut abstrus, es war eine Farce. Ich hab ja Leute auch beraten, wie man dadurch kommt, durch dieses Ding und wie man sich doof stellt. Man konnte ja gar nicht ehrlich sein, man wurde also gezwungen den „Schachmatten“ zu geben, den „naiven Spinner“. Wenn man da nicht als naiven Spinner reinging, hatte man schon verloren. Man konnte sich ja gar nicht wirklich über Politik unterhalten oder eine Weltanschauung, man hatte den „naiven Spinner“ zu geben. Und das heute noch mal zu bringen und danach kamen jetzt bei diesen Konzerten, dann so ein Stück wie „Drei wünsch frei“, wo es um den NATO Doppelbeschluss eigentlich geht, um Arbeitsplatzzerhaltung in der Rüstungsindustrie, so abstruse Geschichten und dann kam das Stück, an dem unsere DDR-Tour gescheitert ist. Das ist ja auch abstrus, diese Mauer, die 50 Jahre jetzt her ist, also 50 Jahre Mauerbau, die 28 Jahre gestanden hat und die jetzt schon Menschen nicht mehr wirklich sich vorstellen können, dass das jemals da gestanden hat, dieses Ding, ist auch abstrus. Also diese Abstrusitäten, vielleicht kann man draus lernen, dass vieles von dem, was man uns heute als „gesetzt“ präsentiert, vielleicht auch abstrus ist. Also was war den der Einstieg in den Irak Krieg, ist genauso abstrus.

Rolf van Dick: Das schreiben Sie ja auch in Ihrem Buch, wo Sie dann innerhalb von Minuten mit dem Büro von Fischer und dem Büro von Schröder telefonieren und sich engagieren gegen das Versprechen, sozusagen da nicht mitzumachen. Das hat ja auch funktioniert! Wenn ich mir diese Abstrusitäten oder diesen doch bedeutenden Wandel, indem was wir so für „normal“ halten, mal sehen, helfen uns überhaupt überdauernde Werte damit dann klar zukommen, dass von heute auf Sachen anders sind, an die wir 40 Jahre lang gewöhnt sind? Das unsere Werte helfen trotzdem die Orientierung zu behalten? Würden Sie so ein paar Werte für sich selber oder für die Musik, die Sie machen.

Wolfgang Niedecken: Doch, doch! Da bin ich vollkommen „old school“, also Werte, an denen ich mich orientieren kann, ich könnte die gar nicht aufzählen. Ehrlich gesagt, die hab ich verinnerlicht und das versuch ich auch den Menschen, die mir Nahe stehen weiter zu geben. Also wenn man über seine eigene Familie hinaus kommt, dann ist das schon sehr sehr weit. Aber wie versuche ich meine Kinder zu erziehen? Ich kann es nur durch Vorleben, auch wissend, dass ich oft versagt hab. Ich muss mich selber immer hinterfrage, ich möchte aber, wenn ich dann irgendwann mir das Ganze von unten angucke, mir sicher sein, dass ich mich sehr bemüht habe, nicht „Wasser“ zu predigen und „Wein“ zu trinken. Also da achte ich schon sehr drauf.

Rolf van Dick: Also ich finde, das ist ein schönes Motto für Führung insgesamt. Und damit würde ich sagen: Ich danke Ihnen ganz herzlich.

Wolfgang Niedecken: Gerne doch.

Ulrich Wickert

Kurzbiografie

Ulrich Wickert wurde am 2. Dezember 1942 in Tokio geboren, wo sein Vater Rundfunkattaché der Deutschen Botschaft war. Seine Kindheit verbrachte Wickert von 1947 bis 1956 in Heidelberg und bis 1959 in Paris. In den 60ern studierte er an der in Bonn Politikwissenschaft und Jura und ging 1962 als Stipendiat im Fulbright-Programm an die Wesleyan University in Connecticut, USA. Sein erstes juristisches Staatsexamen legte er 1968 ab und begann als freier Hörfunkautor bei der ARD, wo er kurze Zeit später Redakteur der Sendung Monitor wurde. 1977 ging er als ARD Korrespondent nach Washington, von 1978 bis 1991 arbeitete er für die ARD Paris, darunter ab 1984 als Leiter des Pariser ARD-Studios. Danach übernahm er bis 2006 als erster Sprecher die Moderation der Tagesthemen. Seit Ende 2004 ist Wickert Honorarprofessor an der Uni Magdeburg, wo er im Studiengang Journalistik und Medienmanagement tätig ist. Darüber hinaus hat er insgesamt 22 Bücher geschrieben, neben Kriminalromanen auch mehrere Bücher über Werte. Im September 2011 ist sein neuestes Buch zu diesem Thema erschienen, mit dem Titel „Redet Geld, schweigt die Welt - Was uns Werte wert sein müssen“.

Interview geführt in Frankfurt am Main am 13. Oktober 2011

Rolf van Dick: Wir sind heute auf der Frankfurter Buchmesse zu Gast, wo wir gleich mit Ulrich Wickert sprechen können. Ulrich Wickert ist dem breiten Publikum bekannt als Sprecher der Tagesthemen, die er von 1991 bis 2006 als Anchorman geleitet hat. Davor war Ulrich Wickert in verschiedenen Funktionen für die ARD tätig, unter anderem 10 Jahre als Leiter des Hauptstadtbüros in Paris, davor für eine kurze Zeit in Washington, davor als Redakteur der Sendung „Monitor“. Ulrich Wickert ist darüber hinaus ein Autor, der über 20 Bücher herausgegeben hat, unter anderem Kriminalromane. Heute wollen wir mit ihm auch über sein neues Buch sprechen, „Redet Geld, schweigt die Welt“, wo er versucht, den Problemen die uns der internationale Finanzkapitalismus beschert hat, Ethik und Werte entgegenzusetzen, die uns eine neue Anleitung zu vernünftigem Handeln geben können.

Rolf van Dick: Die erste Frage, die ich immer stelle in unserer kleinen Reihe ist: Brauchen wir überhaupt Führung? Sie beginnen und enden Ihr Buch mit Kant. Brauchen wir Führung, wenn wir uns alle an dem kategorischen Imperativ orientieren würden?

Ulrich Wickert: Naja, wir brauchen ja Führung einfach um Handlungsabläufe organisieren zu können, dazu brauchen wir Führung – das ist gar keine Frage. Das hat mit Kant ja noch nichts zu tun.

Rolf van Dick: Brauchen Sie Führung, wenn Sie ein Buch schreiben? Brauchen Sie Führung, um sich zu motivieren?

Ulrich Wickert: Nein, ich brauche keine Führung, um mich zu motivieren. Ich schreibe nur Bücher, die ich schreiben möchte, das heißt das kommt aus mir selbst heraus, dass ich sage ‚ja‘, ein Thema interessiert mich so sehr, dass es mich sozusagen drängt es zu schreiben. Das kann eben ein Buch sein wie dieses – „Redet Geld, schweigt die Welt“, aber ich habe inzwischen auch eine Reihe von Kriminalromanen geschrieben. Das ist einfach die Lust,

etwas darzustellen und die Art und Weise, wie ich es darstelle. Ich brauche dann allerdings Hilfe. Ich habe eine ganz hervorragende Lektorin, die das Manuskript liest, die mit mir darüber diskutiert und sagt, ist das verständlich oder nicht verständlich. Und dann braucht man einen Verlag, der das ganze druckt und herausbringt, unter die Leute bringt.

Rolf van Dick: Als Sie noch bei den Tagesthemen waren, oder davor, als Leiter des Hauptstadtbüros Paris, haben Sie ja auch selber führen müssen. Sie waren Redaktionsleiter. Wie haben Sie geführt?

Ulrich Wickert: Für mich ist zuallererst wichtig gewesen, jeden der bei mir arbeitet zu respektieren und zu sagen ‚er weiß in seinem Bereich mehr als ich es weiß‘. Das zweite Prinzip war, dass ich jedem Verantwortung gegeben habe und ich habe gemerkt, das ist schwierig gewesen. Ich habe der Buchhalterin, wenn sie zu mir kam und sagte ‚Wie sollen wir das und jenes verbuchen?‘, da habe ich dann gesagt ‚Machen Sie mir einen Vorschlag‘. Und ich habe immer gesagt – wenn jemand kommt und sagt ‚Ich habe ein Problem‘ und bittet um eine Mitentscheidung, dann habe ich immer gesagt ‚Komm‘ mit einer Lösung, mit einem Lösungsvorschlag‘. Als ich gegangen bin, sagte mir eine Cutterin: ‚Du warst anstrengend‘. Ich sagte: ‚Warum war ich anstrengend?‘ – ‚Weil du uns so viel Verantwortung gegeben hast‘. Aber ich glaube, der Einzelne wird besser, wenn er in seinem Bereich Verantwortung hat.

Rolf van Dick: Glauben Sie, dass man das lernen kann, oder ist das etwas, das man mitbringt wenn man in eine Führungsrolle kommt oder eben auch nicht mitbringt und dann hat man Pech gehabt?

Ulrich Wickert: Nein, das ist etwas das man lernen kann. Wenn Ihnen jemand sagt ‚Pass auf, geh mit Menschen so um, wir haben Erfahrung damit, wie man mit Menschen umgeht‘ – wenn man sozusagen von nichts anfängt eine Leitungsposition zu haben, ist es gut, wenn man Hilfe bekommt, wenn man Beratung bekommt und gesagt bekommt ‚Das kannst du so lösen und das kannst du so lösen‘. Ich glaube, dass es bis hin zu Topmanagern wichtig ist, dass die auch Berater haben, und zwar Berater die von außerhalb des Unternehmens kommen. Ein Vorstandsvorsitzender wird sich zwar in einem Fall gerne mit einem Vorstand oder einem Hauptabteilungsleiter unterhalten, aber die haben möglicherweise auch gewisse Hemmungen, offen zu reden. Ein Berater von außen kann in der Kommunikation sehr helfen, aus dem einfachen Grund dass er einfach sagt ‚Guck mal, das kann man so und so lösen‘. Das ist wie wenn ich mit meiner Lektorin über mein Manuskript gehe. Ich habe etwas geschrieben, ich habe also eine Vorstellung davon, sie ist aber die erste Person, die es wahrnimmt und mit mir darüber diskutiert und sagt ‚Ja, aber ich versteh es nicht. Das müsste man anders ausdrücken‘.

Rolf van Dick: Wenn man es lernen kann – wo haben Sie es gelernt? Können Sie zwei, drei Leute nennen, an denen Sie sich orientieren konnten?

Ulrich Wickert: Nein. Mir fällt niemand ein.

Rolf van Dick: Warum geht Führung so oft schief? Warum lernen es manche Leute offensichtlich nicht? Warum werden Mitarbeiter krank und...

Ulrich Wickert: Das liegt an dem Charakter der Leute, nehme ich an.

Rolf van Dick: Und da kann man dann nichts machen?

Ulrich Wickert: Natürlich kann man da was machen. Man kann denen sagen ‚Verhalte dich anders‘.

Rolf van Dick: Letzte Frage, und da sind wir jetzt wirklich im Kern Ihres Buches. Werte spielen offensichtlich eine große Rolle, das würden Sie sofort unterschreiben. Aber wie kriegen wir das hin, dass Werte wieder allgemein akzeptiert und wichtig werden?

Ulrich Wickert: Ich glaube, es muss einfach eine Diskussion darüber stattfinden. Auf der einen Seite bin ich der Meinung, es gibt ein relativ großes Bewusstsein für Werte in der Gesellschaft. Das Problem ist, dass es manche Bereiche gibt, die sich versuchen aus der Wertegemeinschaft heraus zu stehlen. Das ist der Bereich der Wirtschaft und der Finanzen, aber das wollen wir jetzt mal unter Wirtschaft zählen, und er stiehlt sich deshalb heraus, weil es eben auch sehr renommierte Wissenschaftler gibt, Ökonomen zum Beispiel, wie Milton Friedman, der hat einen Nobelpreis bekommen für Ökonomie, die beziehen sich dann auf Adam Smith oder so was und sagen ‚Der Markt muss total frei sein und der regelt alles durch die Vernunft‘. Und dann gibt es Leute, die das akzeptieren und es gut finden, weil es auch für ihr eigenes Handeln gut ist. Es ist aber totaler Quatsch! Die Wirtschaft ist ein wesentlicher Teil jeder Gesellschaft, nur die Wirtschaft kann nicht sagen ‚Dies ist ein Teil der Gesellschaft, in dem die gesellschaftlichen Regeln nicht gelten‘. Gesellschaftliche Regeln gelten überall. Und ich habe ein absolut absurdes, dummes Zitat bei einem Philosophen gefunden, der gesagt hat ‚Die Freiheit‘ – und er meint natürlich die Freiheit in der Wirtschaft – ‚definiert sich so als die völlige ethische Unabhängigkeit des Handelns.‘. Das finde ich absurd, dass man so etwas sagen kann überhaupt, als ein Professor. Der muss doch einfach wissen, dass die gesellschaftlichen Regeln, die wir Werte nennen oder Tugenden, dass die immer für alle gelten. Nun zu behaupten ‚mein Handeln ist davon absolut frei‘, das heißt ich darf morden, ich darf stehlen, ich darf betrügen, wenn es dem Gewinn nutzt. Leider ist es so, dass doch viele Leute das so für sich in Anspruch genommen haben, die dann sagen ‚Wunderbar, dass ist ja abgedeckt mit den Dingen, die Nobelpreisträger sagen‘ und so weiter. Und da müssen wir eben hinkommen, zu erklären: auch Nobelpreisträger können Quatsch reden.

Rolf van Dick: Herr Wickert, vielen Dank!

Max Hollein

Kurzbiographie:

Max Hollein ist Direktor von Schirn Kunsthalle und Städel Kunstmuseum sowie der Liebighaus Skulpturensammlung. Max Hollein wurde 1969 in Wien geboren. In seinem Elternhaus, des Architekten Hans Hollein, gingen berühmte Künstler wie Claes Oldenburg oder Joseph Beuys ein und aus. Hollein hat in Wien Betriebswirtschaft und Kunstgeschichte studiert und war nach Ende seines Studiums von 1995 – 2000 in New York am Guggenheim Museum und unter Anderem als Chief of Staff beschäftigt. Er hat verschiedene wichtige Ausstellungen kuratiert, zum Beispiel war er Kurator des amerikanischen Pavillons auf der Architekturbiennale in Venedig 2000. Oder Kurator des österreichischen Pavillons auf der Kunstbiennale Venedig 2005. Hollein ist seit 2001 in Frankfurt, hat verschiedene große Ausstellungen, auch neue Ausstellungsformate, nach Frankfurt gebracht. Er hat aber auch an Projekten mit der Frankfurter Bürgerschaft, kleinen und großen Spendern gearbeitet, zum Beispiel um den neuen Erweiterungsbau des Städel Kunstmuseums zu errichten. Max Hollein ist als Berater, zum Beispiel im Managermagazin, häufig zu sehen, war 2009 Österreicher des Jahres im Bereich Kulturmanagement und ist seit 2010 Träger des österreichischen Ehrenkreuzes im Bereich Kunst und Kultur.

Interview geführt in Frankfurt am 12.3.2012

Rolf van Dick: Herr Hollein, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für uns nehmen.

Max Hollein: Sehr gern.

Rolf van Dick: Und unser Center und die Goethe-Universität unterstützen. Die erste Frage ist eigentlich immer ganz einfach aber vielleicht auch ein bisschen provokant: Brauchen wir überhaupt Führung? Was motiviert Sie morgens aufzustehen? Brauchen Sie eine Führungskraft die Ihnen das sagt?

Max Hollein: Ich glaube da fühlen wir uns selber am besten natürlich. Ja wir sind motiviert durch etwas, wir wollen etwas erreichen. Gemeinsam auch sicherlich mit Anderen. Aber ich bin natürlich auch in einem Bereich, gerade im Kunstbereich, in dem es einerseits viele Leute gibt die vollkommen ohne Führung leben oder agieren können. Gerade gute Kunst entsteht in der Regel jenseits jeglicher Führung natürlich. Auf der anderen Seite bedürfen große Projekte, wo es um das Zusammenwirken vieler Kräfte auch geht, wo es nicht nur natürlich um Mitarbeiter sondern auch Dinge die weit außerhalb des Betriebes passieren, das müssen sie schon stark führen. Nicht nur Personen sondern auch Prozesse. Und ich glaube dass das sehr notwendig ist.

Rolf van Dick: Und was ist aus dieser Definition gute Führung? Was ist effektive oder gute Führung nach Ihrer Beobachtung?

Max Hollein: Ich denke es geht immer auch um die Frage was sie führen. Also wenn wir darüber sprechen Mitarbeiter, Personal zu führen. Dann ist es sicherlich immer eine Frage, dass Sie schon klare Ziele vorgeben, dass Sie etwas erreichen wollen, etwas gemeinsam erreichen wollen und das aber auch mehr oder weniger definieren können. Und dann eine gewisse Form auch der Begeisterung und des Engagements hervorrufen können. Gerade in dem Bereich wo ich arbeite ist sicherlich eine, Sie haben ja ein Personal wenn ich das mal so bezeichnen möchte, das weniger aufgrund von monetären Reizen hier ist, sondern weil es

inhaltlich etwas erreichen möchte, weil es etwas gemeinsam voranbringen möchte, weil es sich inhaltlich tief im Grunde damit beschäftigt. Und das ist etwas was man auch in der Führung reflektieren muss.

Rolf van Dick: Wenn Sie sagen gute Führung ist einerseits Ziele definieren und vorgeben können und Mitarbeiter motivieren und begeistern können, glauben Sie, dass jeder eine gute Führungskraft werden kann? Kann man das lernen? Oder sind das besondere Menschen die es mehr in sich haben als Andere, gut zu führen?

Max Hollein: Ich glaube es gibt sehr unterschiedliche Arten zu führen und ich denke es gibt viele verschiedene erfolgreiche Arten das zu tun. Sondern es gibt nicht einen Weg. Ich denke es geht aber auch darum eine gute analytische Fähigkeit zu haben. Dinge zu erkennen, zu analysieren, im Grunde einen Status verstehen zu können und daraus dann Schlüsse zu ziehen. Nicht nur für sich einen selber sondern auch für Andere. Bewerten, Beurteilen zu können. Situationen auch aufgrund der Imperfekte der Informationen. Und das sind Dinge die vielleicht, sozusagen hat der eine vielleicht eine stärkere Neigung und der Andere weniger. Aber ich glaube dass es sehr unterschiedliche Führungsstile gibt und die kennen wir auch in unterschiedlichster Form. Und die können alle dann auch zum Erfolg führen.

Rolf van Dick: Sie selber führen ja in Schirn und Städel etwa 120-130 fest angestellte Mitarbeiter. Dazu kommen ganz viele freiberufliche oder temporär Beschäftigte. Wie würden Sie denken, dass diese Menschen Sie bezeichnen würden als Führungskraft? Was ist ihr persönlicher Stil mit Menschen umzugehen und zu führen?

Max Hollein: Das ist immer schwierig, sich das zurück zu reflektieren. Und ich glaube, dass ich sicherlich jemand bin der sehr große Freiräume liefert. Also ich sehe das auch als eine Aufgabe in Bezug auf meine Tätigkeit Freiräume zu schaffen, Möglichkeiten zu schaffen für die Institution aber auch dann für die einzelnen Mitarbeiter. Das heißt, dass das schon etwas ist wo jeder sich im Grunde in dem Bereich auch stark entfalten kann. Ich bin dann jemand der sicherlich sehr sehr nahe an der Situation ist, sehr nahe auch an den einzelnen Mitarbeitern dran ist. Sehr rasch und auch klares Feedback gibt. Da hilft mir sicherlich auch dabei mit den modernen Technologien früh aufgewachsen zu sein. Auf der anderen Seite fehlt es einem dann vielleicht also, früher hat man vielleicht viel mehr in der Gruppe auch agiert. Größere Gruppendynamiken auch entfacht. Ein Führungsstil ist vielleicht hier auch, dass sehr vieles auch auf Einzelgesprächen zum Beispiel dann schon in einem großen Team auch verstanden wird. Aber auch die einzelnen unterschiedlichen Mikroprojekte aber auch auf die einzelnen unterschiedlichen Typen die hier vertreten sind auch einzeln eingehen zu können. Das ist, glaube ich, für mich ganz wichtig.

Rolf van Dick: Wenn man einen Bau wie den Erweiterungsbau plant und dann irgendwie umsetzt. Das ist ja tatsächlich auch ein Projekt das hat ein konkretes Ziel, da kann man hinterher auch definieren: Das hat gut geklappt, das nicht. Aber wenn Sie eine Ausstellung zum Beispiel planen. Da sind ja viele Unwägbarkeiten, da kann man auch nicht so einfach definieren: Das ist gut, das ist schlecht. Sondern da muss persönlicher Stil glaube ich auch eine Rolle spielen, Vorlieben, und so weiter.

Max Hollein: Ja, ich glaube das ist wichtig. Und natürlich ist es sehr stark auch ein prozessuales Vorgehen. Wenn sie mit einem großen Apparat eine Ausstellung realisieren. Mit einem Künstler zum Beispiel auch. Sagen wir jetzt die kommende Jeff Koons Ausstellung, das ist sicherlich ein Projekt das mehrere Millionen kostet. Sie haben einen sehr interessanten, auch sehr komplexen aber auch sozusagen sehr durchsetzungsstarken Künstler. Sie haben drei

verschiedene Kuratoren, insgesamt arbeiten wahrscheinlich an diesem Projekt dann 50-60 Leute dann zum Schluss. Das ist so eine große Produktion und da sind viele Unwägbarkeiten drinnen. Es sind auch sehr viele Nuancen auf die Sie immer wieder reagieren können. Weil das Projekt sich verändert. aufgrund der unterschiedlichen Kräfte die auf das Projekt einwirken. Die man auch sehr respektieren sollte und muss. Das heißt es ist ja gerade so, bei einer zum Beispiel großen Ausstellung, es ist ja nicht nur dass nur der Direktor dazu etwas zu sagen hat oder dadurch dem auch nur eine Bewegung gibt.

Rolf van Dick: Sie sind aufgewachsen in Ihrem Elternhaus, praktisch umgeben von großen Künstlern: Oldenburg, Beuys sind bei Ihren Eltern ein und aus gegangen. Sie haben viele Künstler kennengelernt. Aber jetzt auch beispielsweise in der Frankfurter Welt die Geschäftsleute, die großen Bankenchefs und so weiter. Wer von diesen vielen Menschen hat Sie besonders beeindruckt und warum? Was zeichnet so eine Person dann aus als große Persönlichkeit?

Max Hollein: Mich haben natürlich viele Leute beeindruckt und ich habe das große Glück natürlich in einem Bereich zu arbeiten der mich mit so unterschiedlichen Menschen zusammenbringt. Ob das jetzt ein Künstler, ein Unternehmer, ein Unternehmensleiter ist, Journalisten, Medien... Mich hat immer wieder natürlich auch ein gewisses Selbstbewusstsein beeindruckt. Und um jetzt eine Geschichte zu erzählen die ganz anders ist. Mich hat ein ganz junger Künstler beeindruckt, mit dem ich eine Ausstellung gemacht habe und er hat damals gesagt, er möchte nur von mir die Unterschrift, dass wir dieses Budget zur Verfügung stellen. Er kümmert sich um den Rest. Es war ein gigantisches Projekt. Und als wir das dann unterschrieben haben hat er zurückgeschrieben, ein Fax: „Max, I’am ready to make history!“

Max Hollein: Und das hat mich auch sehr beeindruckt, diese Form des Selbstbewusstseins. Aber auch dann die perfekte Organisation. Also Künstler, die man eigentlich, manchen Künstlern unterstellt man eigentlich nur für sich zu sein sozusagen. Aber dann ein ganzen Apparat dann, ein riesiges Projekt zu realisieren, das hat mich auch sehr beeindruckt. Also insofern bin ich auch von organisatorischen Fähigkeiten beeindruckt, in alle Richtungen.

Rolf van Dick: Ich nehme an das war am Guggenheim oder? In Ihrer Zeit in New York?

Max Hollein: Das war ja nicht in Frankfurt, ja.

Rolf van Dick: Würden Sie sagen, da haben Sie große Unterschiede gemerkt: Frankfurt oder New York? Deutsche oder amerikanische Führungsstile?

Max Hollein: Ja also natürlich um auf das zu sprechen zu kommen, es waren für mich diese sechs Jahre in New York extrem prägend. Auch für meine berufliche Tätigkeit, für die Herangehensweise an Themen, also dieses amerikanische „Do not take ‚no‘ for an answer“ ist auch etwas extrem relevantes. Das hat auch wiederum mit Selbstbewusstsein natürlich auch zu tun. Also diese Frage auf eine negative Antwort, so darauf zu reagieren es nicht als Antwort zu akzeptieren. Sondern die Frage dann nochmal umzuformulieren und es dann nochmal und nochmal zu versuchen. Und was mich extrem auch geprägt hat ist auch das Spielen mit Möglichkeiten. Vielleicht auch die Spieltheorie von Morgenstern, wenn Sie sich das auch mal anschauen. Also die Frage wie lange können Sie Dinge in Bewegung halten, in der Luft halten bis der „moment of opportunity“ da ist, bis die Dinge dann auf den richtigen Platz fallen können. Das ist etwas was dieses spielerische aber manchmal auch fast aggressive

Handeln der Amerikaner vielleicht auch in diesen Verhandlungssituationen stark prägt und was mich sehr interessiert hat.

Rolf van Dick: Wir haben jetzt darüber gesprochen, dass wir Führung brauchen. Sie haben definiert was Ihrer Meinung nach gute Führung und Sie haben auch gesagt das kann man auch lernen. Jeder ist anders und Stile und Situationen sind anders, aber man kann es lernen. Warum aber funktioniert es so oft nicht? Also wenn wir uns Politik anschauen und Politikverdrossenheit. Wenn wir uns die Bankenkrise anschauen und so weiter, das ist ja auch oft ein Führungsproblem. Aber wenn wir uns im Alltag Mitarbeiter anschauen die krank werden, die unter „Burn out“ leiden, wenn wir von Mobbing in Betrieben hören, auch das sind alles letztendlich Führungsprobleme. Warum ist das so? Was läuft da falsch?

Max Hollein: Ich weiß nicht, also ich denke Führung ist eine Sache natürlich. Auf der anderen Seite ist es immer so dass sie ja im Rahmen der Führungstätigkeit in immer komplexere Systeme dann auch wieder weiter hineingeraten. Das heißt Führung kann wahrscheinlich die adäquate Führung innerhalb eines gewissen Sets von Variablen sein. Je erfolgreicher, das muss man auch sagen, man selbst auch ist oder das was man führt, desto mehr Variablen kommen dann dazu und desto komplexer wird auch das System. Und ich glaube, dass sozusagen die Komplexität des Systems Führungsqualität immer mehr auch im Stresstest versetzt. Und sich da eine Führung die vielleicht auf einer Mikroebene gut funktioniert hat, in einem komplexeren System sich als sehr zweifelhaft oder vielleicht auch schädlich herausstellt. Weil es vielleicht gewisse Faktoren nicht berücksichtigt. Weil es eine Führung ist die nur auf gewissen Primissen aufbaut oder gewisse Ziele nur definiert, die aber de facto nicht die Gesamtziele sein sollten oder auch dorthin führen. Wenn man das von außen beobachtet, sieht man die Führung ist eigentlich in Ordnung, aber vielleicht ist das Gesamtfeld nicht richtig erkannt in dem das im Grunde dann auch aufgehen sollte.

Rolf van Dick: Das heißt also für Führung auf unterschiedlichen Ebenen braucht man andere Anforderungen und muss andere Dinge lernen und manche Menschen vergessen es zu lernen oder schaffen es nicht aufgrund der fehlenden Zeit die man dann ja auch hat, wenn man weiter nach oben kommt.

Max Hollein: Ich glaube das ist einerseits vielleicht auch eine Lernfrage. Ich erlebe das ja auch bei mir selbst. Es ist aber auch die Frage der Fähigkeit dann mit Erfolg, was auch immer man überantwortet bekommen hat, ob ein Unternehmen eine Institution, kommen ja auch neue größere Aufgaben, größere Konstellationen, größere Zusammensetzungen. Die noch weiterhin analysieren zu können, in der Führungsqualität dann umsetzen zu können. Die dann wiederum aber auch aufbauen lassen zu können auf gewissen Primissen die man sich so zu Recht gelegt hat. Das ist immer wieder eine neue Frage. Und daran kann man durchaus auch scheitern. Und da unterscheidet sich dann wahrscheinlich wiederum die Qualität der Führung innerhalb dieser spezifischen Ebene.

Rolf van Dick: Was ist für Sie persönlich interessanter, anregender? Was macht Ihnen einfach mehr Spaß? Ausstellungen zu planen, zu organisieren oder Projekte wie die Budgets, für das Haus oder die Häuser die Sie leiten zu planen. Oder die Mitarbeiter persönlich anzusprechen und mit Ihnen im Kontakt Dinge zu tun.

Max Hollein: Also mir macht am meisten Spaß in einem Zustand wenn man merkt die ganze Institution bebzt und brodelzt. Also überall spürt man also fast schon aufbrechende Überforderung. Dann mit raschen, gemeinsamen Entscheidungen den Durchbruch zu machen. Zu den richtigen Entscheidungen zu kommen und dann Erfolg zu haben. Das ist das was mich

ungemein beeindruckt. Das haben Sie bei einer Ausstellung oft. Drei, Vier Tage vor einer Ausstellungseröffnung glaubt kein Mensch dass das Eröffnen kann so wie das aussieht. Das haben Sie bei einem großen Projekt auch so. Ich liebe diesen Zustand, den kurzen Moment „Okay wir könnten eigentlich jetzt latent überfordert sein“. Da finde ich entsteht unglaublich zielgerichtete Energie um dann die richtigen Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Und das ist eigentlich auch das, wo ich das schönste Gefühl dann bekomme, wenn es dann geschafft ist.

Rolf van Dick: Feiern Sie dann auch mit Ihren Mitarbeitern oder geben Sie einen Tag frei oder so wenn irgendein besonderes Projekt gelungen ist.

Max Hollein: Also einen Tag frei so Pauschal geben wir nicht (lacht). Ich glaube dass das bei uns auch nicht so strikt geordnet ist. Wir feiern aber sehr gerne. Und tatsächlich ist aber auch das was wir tun immer wieder mit fröhlichen und fröhlichsten Feiern verbunden. Das heißt jede Ausstellung wird ja oft bis früh morgens auch mit den Künstlern gefeiert und so voran gebracht.

Rolf van Dick: Letzte Frage noch. Welche Rolle spielen für Sie und insgesamt in unserer Gesellschaft Ihrer Meinung nach Werte. In der Führung oder Allgemein.

Max Hollein: Also ich denke, dass das für uns immer ein wesentlich Faktor ist auf dem auch das ganze System aufbaut. Wir haben vorhin ja auch darüber gesprochen, dass je mehr man mit immer komplexeren Variablen in einer erfolgreichen Entwicklung zu tun hat, desto wichtiger sind dann im Grunde nicht nur klare Werte sondern Werte die man auch für die Allgemeinheit vertreten kann und auch dafür eintritt.

Rolf van Dick: Herr Hollein, ich danke Ihnen ganz herzlich.

Max Hollein: Danke sehr.

Hilmar Hoffmann

Kurzbiografie

Hilmar Hoffmann wurde 1925 in Bremen geboren und hat das Gymnasium in Oberhausen besucht. Dort hat er mit erst 26 Jahren die Städtische Volkshochschule gegründet und 1954 das erste internationale Kurzfilmfestival ins Leben gerufen.

Ab 1970 war er 20 Jahre lang Kulturdezernent in Frankfurt und hat sich dort um Einrichtungen wie das Kommunale Kino, Stadtteilbibliotheken oder Mitbestimmung im Frankfurter Schauspiel gekümmert. Herr Hoffmann war Initiator des Frankfurter Museumsufers und lehrte Filmtheorie und Kulturpolitik an den Universitäten Bochum, Frankfurt, Marburg, Jerusalem und Tel Aviv. Fast 10 Jahre lang, bis 2001 war er Präsident des Goethe Instituts, leitete fünf Jahre lang die Stiftung Lesen in Mainz und war bis 2011 Vorsitzender des Verwaltungsrats im Deutschen Filminstitut/ Deutschen Filmmuseum, sowie Vorsitzender des Programmbeirats von RTL und Hit Radio FFH. Er wurde mit vielen Ehrungen ausgezeichnet, unter anderem dem Bundesverdienstkreuz und dem Hessischen Verdienstorden, sowie mehreren Ehrendoktorwürden. Auch verfasste er unzählige Bücher, unter anderem über große Frankfurter Persönlichkeiten, über Frankfurts starke Frauen oder die Frankfurter Oberbürgermeister.

Interview geführt in Frankfurt am 9. Juli 2012

Rolf van Dick: Herr Hoffmann, wir danken Ihnen herzlich, dass Sie unser Center unterstützen wollen. Es geht heute um das Thema Führung. Sie selber haben 20 Jahre lang als Kulturdezernent im Magistrat hier in Frankfurt natürlich Führungsaufgaben gehabt, aber Sie wurden auch geführt oder haben Führungspersönlichkeiten wie die Oberbürgermeister Frankfurts kennen gelernt. Sie waren anschließend zehn Jahre lang Präsident der Goethe-Institute. Dort hatten Sie wahrscheinlich eine ganz andere Führungsaufgabe und Führungsrolle. Sie haben in vielfältigen anderen Kontexten – angefangen als junger Soldat im Krieg bis hin zu Ihren Tätigkeiten in Verwaltungsräten bei RTL oder HIT Radio FFH oder im Deutschen Filmmuseum - Führung kennen gelernt, entweder von anderen oder selber ausgeübt. Uns interessiert Ihre ganz persönliche Sicht auf Führung. Ich möchte anfangen mit einer Frage, die ich immer Stelle, 'ob wir überhaupt Führung brauchen' – und die möchte ich gerne formulieren im Hinblick auf Ihr „Alterswerk“. Sie schreiben immer noch Bücher, geben immer noch fast jedes Jahr ein neues Buch heraus oder schreiben neue Bücher. Brauchen Sie dafür Führung? Brauchen Sie jemanden, der Sie motiviert, der Sie anleitet, der Ihnen sagt, wann sie aufstehen müssen?

Hilmar Hoffmann: (lacht). Nein, das brauche ich nicht. Ich bin ja Hanseate und von Jugend auf gewohnt, Disziplin zu üben. Deswegen stehe ich morgens früh auf, fange um neun an zu schreiben bis ein Uhr und dann um drei Uhr bis sechs. Wie ein Beamter sitze ich dann entweder hier oder an meinem Schreibtisch oder draußen im Garten. Aber da brauche ich niemanden, der mich anstößt. Nicht einmal den Verleger. Der freut sich immer, wenn ich pünktlich mein Manuskript abliefern und wenn nicht, dann verschieben wir es auf das nächste Jahr.

Rolf van Dick: Wie meinen Sie allgemein, wie wichtig ist Führung? Meinen Sie, dass die meisten Menschen sich selber motivieren könnten, wenn man sie lassen würde? Oder meinen Sie, dass man Führung in allen Kontexten doch notwendig braucht?

Hilmar Hoffmann: Ja, also, die Führung braucht derjenige mehr, der weniger gebildet ist. Es ist ja immer eine Frage auch der Bildung und der Allgemeinbildung, aber auch der beruflichen Bildung, ob man jemanden braucht, der einem sagt, was man machen muss, oder ob man genügend eigene Kompetenz erworben hat, um selber zu entscheiden, was wichtig ist. Und da Sie eben davon gesprochen haben, dass der Oberbürgermeister sozusagen die Richtung vorgibt, so stimmt das so nicht ganz, weil die hessische Gemeindeordnung dem Oberbürgermeister nur die Möglichkeit gibt, als erster unter gleichen zu agieren – der Oberbürgermeister ist nicht der Vorgesetzte der Dezernenten. Das ordnet die hessische Gemeindeordnung so an, und deswegen habe ich mich damals, als ich wählen konnte zwischen Köln und Frankfurt, für Frankfurt entschieden, weil in Köln der Oberbürgermeister sagen kann, wo es lang geht. Ich nenne ein Beispiel: Als Fassbinders Stück „Der Müll, die Stadt und der Tod“ von Günther Rühle im Schauspiel aufgeführt wurde, hat Walter Wallmann mich empört angerufen - empört über den Intendanten, dass er ein anti-semitisches Stück, wie er das nannte, auf den Spielplan gesetzt hat – und ich musste ihm dann sagen, dass er mir keine Anweisungen geben kann, denn die hessische Gemeindeordnung lässt das nicht zu. Und dann haben wir uns geeinigt auf Art. 5 Abs. 3 des Grundgesetzes „eine Zensur findet nicht statt“. Also hatte er auch nicht die rechtlichen Möglichkeiten, das zu verhindern. Etwas anderes ist, wenn er als *primus inter pares*, der Oberbürgermeister einen bittet, etwas zu tun, was man eigentlich nicht gerne möchte. Und solange das Gewissen mitentscheidet, dass man da auch einmal nachgeben kann, dann tut man das. Sonst muss der Oberbürgermeister versuchen, über eine Mehrheit im Magistrat den jeweiligen ungehorsamen Dezernenten zur Raison zu bringen, wenn er da eine Mehrheit kriegt, und das hängt natürlich auch wiederum von den Führungsqualitäten des Oberbürgermeisters ab. Also Wallmann war einer, der den Magistrat geführt hat, aber Kraft Kompetenz - juristischer Kompetenz, menschlicher Kompetenz. Und weil er auch immer ein entgegenkommender Oberbürgermeister war, sodass eigentlich auch diejenigen, die seiner Partei nicht angehörten, ihm gefolgt sind. Außer in Gewissensfragen – das hat er dann auch respektiert.

Rolf van Dick: Damit sind wir schon beim nächsten Thema. Was ist gute Führung? Sie sagen Kompetenz ist wichtig, das gehört sicherlich dazu. Was sind andere Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die eine gute Führung ausmachen?

Hilmar Hoffmann: Naja, das sind auch Begabungen, die man nicht erlernen kann. Ich nenne jetzt mal das Beispiel Petra Roth als Oberbürgermeisterin. Sie hat natürlich viel mit Charme gemacht, mit ihrer Fraulichkeit, mit ihrer Art, auf die Menschen zuzugehen und sie zu überzeugen - ich habe das ja beobachtet, ich schreibe gerade ein Buch über Petra Roth, und stelle dies als ihre besondere Qualität heraus. Sie war ja dann auch im Städtetag eine Führungsfigur. Ich schreibe gerade darüber, dass sie sich auch als CDU-Frau nicht gescheut hat, Merkel öffentlich zu attackieren, wenn sie versucht hatte die Gewerbesteuer von den Städten abzuziehen, die wir brauchen, um die sogenannten freiwilligen Ausgaben – alles, was Kultur betrifft – zu finanzieren. Und Petra Roth hat ja immer ein offenes Wort gesprochen und sie war eben nie ein Parteisoldatin, und hat deswegen auch mit den übrigen Parteien immer im Konsens die Stadt geführt. Wenn ich sage „die Stadt geführt“ ist das auch wieder ein Euphemismus, denn die Dezernenten sind diejenigen, die innerhalb ihres Kompetenzbereichs – zum Beispiel ein Museumsufer planen und realisieren. Allerdings mit dem Einverständnis der übrigen Magistratsmitglieder und dann anschließend des Stadtparlaments, weil das ja finanziert werden muss. Die Finanzhoheit liegt immer noch beim Parlament. Sie müssen also, wenn Sie in Ihrem eigenen Bereich erfolgreich führen wollen, den Konsens auch mit den anderen Parteien herstellen. Und deswegen haben Wallmann und ich – wir waren so eine Art *entente cordial* – uns verabredet, keine Parteipolitik zu machen. Es gab hier keine CDU- oder SPD-Kulturpolitik, sondern eine zum Wohle der Stadt. So

haben wir – ich bleibe mal beim Museumsufer – das Museumsufer immer einstimmig im Magistrat und einstimmig auch im Parlament durchgesetzt. Und insofern kann jetzt nicht eine Partei sagen „das ist unser Museumsufer“, sondern das ist das Museumsufer des gesamten Kollegiums.

Rolf van Dick: Sie haben gerade gesagt, diese Eigenschaften wie zum Beispiel 'Charme' oder man spricht ja auch von 'Charisma', die kann man nicht lernen. Aber alles, was sonst zur Führung gehört, glauben Sie, das meiste kann man lernen? Glauben Sie, dass jeder im Prinzip auch eine gute Führungspersönlichkeit werden kann?

Hilmar Hoffmann: Sie müssen eigentlich immer besser sein, als die anderen, die ihnen folgen sollen. Oder aber sie müssen die Schwachstellen, die ja jeder hat – meine Schwachstelle war immer die Verwaltung – da müssen sie sich dann die besten Leute holen, die ihre eigenen Defizite abdecken. Das ist auch eine Führungsqualität, das sich erstmals überhaupt selbst einzugestehen, dass man bestimmte Sachen nicht kann oder nicht gut kann und sich dann andere holt. Ich habe das zum Beispiel in Bochum als Dozent an der Universität, da habe ich über Eisenstein eine Vorlesung gehalten und dann am Schluss meldete sich einer und sagte – sie duzten mich - „Hilmar, also in einigen Punkten da muss ich dir leider widersprechen.“ Und da habe ich mir das angehört und festgestellt, er weiß mehr über Eisenstein als ich - heute ist das 'der' Eisenstein- Exeget in Deutschland - und dann habe ich gesagt „gut, dann mache du mal die nächste Folie!“ Und ich habe also auch vor den Studenten zu erkennen gegeben, dass da einer ist, der weiß mehr über Eisenstein als ich. Und das hat den Studenten imponiert, sie haben deswegen nicht gesagt „Naja, der taugt nichts“.

Rolf van Dick: Aber das ist in Deutschland ja bei Managern oder Dozenten häufig eine Angst. Man denkt immer, man muss alles wissen, was das Publikum fragen könnte, was natürlich gar nicht so ist.

Hilmar Hoffmann: Und das zeichnet eben – um auf Petra Roth zurückzukommen – Petra Roth aus, dass sie gerade auch in ihren Anfängen, in den ersten ein, zwei Jahren auch gesagt hat: „Das weiß ich nicht. Das habe ich nicht gelernt. Das muss ich mir jetzt noch einmal ausführlich zu Gemüte führen.“ - sie hat also immer eingestanden, etwas nicht zu wissen. Und so ist sie überhaupt in dem Duell mit Andreas von Schoeler – im entscheidenden Fernsehduell – auch über die Runden gekommen, weil der von Schoeler als Jurist brilliert hat mit seinen juristischen Kenntnissen, und dass er die letzten Details der Verwaltung kennt und auch im Griff hat. Und die Petra Roth hat gesagt: „Naja, also wenn ich solange Oberbürgermeisterin gewesen bin wie Sie, dann kann ich das auch.“

Rolf van Dick: Sie haben jetzt schon über verschiedene Persönlichkeiten gesprochen, vor allem Petra Roth. Wer hat Sie insgesamt beeindruckt? Wo würden Sie sagen war eine Figur, die mich in ihrer Führungspersönlichkeit beeindruckt hat, die Sie sich vielleicht auch als Vorbild genommen haben? Gibt es da jemanden?

Hilmar Hoffmann: Also für mich ist ein Vorbild Willy Brandt. Natürlich auch weil ich die Politik von Willy Brandt verfolgt und befolgt habe und der mich höchst selbst in die Partei aufgenommen hat, als ich einmal im Ruhrgebiet Wahlkampf für ihn gemacht habe. Aber der hatte eine Art, einem Dinge zu erklären, wo man das Gefühl hat, da kann man nur zustimmen – weil Sie vorhin von Charisma gesprochen hatten – hier stimmt der Begriff bei Willy Brandt. Während beim Helmut Schmidt – ich habe da meine Erfahrung, Helmut Schmidt spricht auch nicht mit mir, seitdem er gelesen hat, was ich über ihn in meinen Erinnerungen geschrieben habe – er hat drei Kulturdezernenten eingeladen, Dieter Sauberzweig, Hermann Glaser und

mich, um sich zu präparieren für einen Vortrag über Kulturpolitik, den er auf dem deutschen Städtetag in Kiel halten sollte. Und dann kam er etwas verspätet an, guckte auf die Sitzordnung und da waren nun drei Referenten von ihm und wir drei Kulturdezernenten. Also alle sechs kannte er, gleichwohl hat er darauf bestanden, dass die Sitzordnung neu gemacht wird, denn die war seitenverkehrt. Da musste einer der Referenten raus und das umdrehen – also er wollte damit demonstrieren, er hat hier das Sagen. Und da hat er gefragt: „Wer fängt an?“, da habe ich gesagt: „Ich bin hier der Älteste, ich fange mal an.“ und dann kam Hermann Glaser und er hatte einen Zahlendreher, den wollte ich korrigieren, da gab er (Helmut Schmidt) einen Kommandoton, um zu wissen, dass er hier die Diskussion leitet und nicht ich. Und da war ich stumm.

Die Referenten von Schmidt haben sich alles notiert, was wir gesagt haben. Und dann haben wir sogar eine Einladung bekommen, am Städtetag teilzunehmen, und da war nicht ein einziger Gedanke von uns wiederzufinden. Warum er das zwei Stunden dann durchgezogen hat, war dann andererseits wieder imponierend, weil er vielleicht bis zuletzt gehofft hat, dass ihm da doch noch irgendwie ein Licht aufgeht, was er verwenden kann, um sich selbst zu beleuchten.

Rolf van Dick: Also ich sehe die beiden Kontraste – wir hatten mit Günter Grass auch gesprochen – und Günter Grass hatte auch Willy Brandt als Menschen, der ihm imponiert hat, genannt, weil er sagte: „Willy Brand konnte zuhören. Er hat uns Schriftsteller eingeladen, hat uns zugehört und aufgegriffen, was wir ihm gesagt haben, bis hin zu Korrekturen an seinen Reden, die er dann dankbar aufgenommen hat.“ Ich glaube, das zeichnet eine Führungspersönlichkeit auch aus, dass man Kritik und Anregung aufnimmt.

Hilmar Hoffmann: Ich habe ja viele Bundespräsidenten und Bundeskanzler kennen gelernt in den zehn Jahren als Goethe-Präsident. Ich bin mit denen also um die Welt geflogen, ich war mit Roman Herzog, glaube ich, in fünf oder sechs verschiedenen Goethe-Instituten. Mit Richard von Weizsäcker, mit Johannes Rau. Und ich habe dann festgestellt, dass diese wirklich großen Leute nicht darauf bestehen als Bundespräsident wahrgenommen zu werden, sondern als Mensch. Also Roman Herzog hatte seinen Rivalen, den Richard Schröder, der gegen ihn kandidiert hatte als Bundespräsident, mit auf der ersten Reise und hat ihn behandelt wie jemand, der auch eigentlich Bundespräsident hätte sein können. Dass er ihn überhaupt mitgenommen hat, fand ich schon großartig und wie er auch mit den Journalisten oder mit der Entourage umgegangen ist, das war schon beeindruckend. Während Richard von Weizsäcker immer den Bundespräsidenten schon durch seinen Habitus herausgekehrt hat, der ihm natürlich dann auch den entsprechenden Respekt abgenötigt hat. Gleichwohl sind wir Roman Herzog – um jetzt diese beiden Personen zu nehmen - immer mit dem ihm gebührenden Respekt begegnet. Dann habe ich viele Reisen mit Helmut Kohl gemacht, der nun eine wirkliche Führungskapazität war. Und ich hatte deswegen meine Schwierigkeiten mit Helmut Kohl, weil er mich eigentlich auf diesem Posten nicht haben wollte, sondern den damaligen Kultusminister von Bayern, einen CSU-Mann, den Hans Maier. Und dann habe ich meinen Antrittsbesuch bei ihm gemacht, und dann nach zwei Stunden hat er sich verabschiedet und gesagt: „sie sind zwar aus der falschen Partei, aber sie sind ein Freund meines Freundes Walter Wallmann, CDU, und dessen Freunde sind auch meine. Und dann bin ich eigentlich mit Helmut Kohl zwar auf einer bestimmten Distanzebene aber ganz gut zu Recht gekommen, bis dann ein Erlebnis passierte: er hatte mich zusammen mit seinem früheren Schulfreund, dem Kultursprecher im Auswärtigen Amt, Littmann, zu einem sechs-Augen-Gespräch in seine Kabine gebeten oder geordert. Und dann hat er gesagt: „Also Hoffmann...“ - er redete einen nicht mit 'Herr' an, sondern 'Also Hoffmann', was aber ein Zeichen der Sympathie sein sollte, dass er das 'Herr' wegließ - „...bevor wir jetzt über die Sachen reden, Lothar, bitte ein

paar Takte Hölderlin...“ - und dieser Lothar war Studienrat in deutsch und hatte Hölderlin auswendig gelernt. Und da ich ja in der Gefangenschaft nur zwei Lektüren hatte, nämlich Faust und einen Band Hölderlin, habe ich mangels anderer Literatur beides auswendig gelernt. Und als er dann anfing, Hölderlin zu zitieren, habe ich die zweite Stimme dazu gegeben. Also jedes Gedicht, das er vorgetragen hat, konnte ich auch. Und das hat Helmut Kohl so beeindruckt, dass er gesagt hat: „Hoffmann Sie können mich jederzeit anrufen“, wovon ich Gebrauch gemacht habe – morgens um acht durfte ich ihn anrufen, wenn der Weigel, der Finanzminister uns wieder die Daumenschrauben ansetzen und uns den Etat kürzen wollte, habe ich meinen Freund Kohl angerufen und er hat dann stereotyp gesagt: „Also wenn Sie bis zwölf nichts von mir hören, dann geht das klar“. Und ich habe nie etwas gehört bis zwölf und er hat mich dann irgendwann mal angerufen, der Weigel, und gesagt: „Also Hoffmann, das ist ja furchtbar, dass ich immer da vom Bundeskanzler ihretwegen Ärger habe. Rufen Sie mich gefälligst künftig doch selber an!“ (lacht).

Rolf van Dick: (lacht) Und das haben Sie dann auch gemacht?

Hilmar Hoffmann: Ja, das habe ich.

Rolf van Dick: Warum, Herr Hoffmann, geht Führung so oft schief? Also Sie haben vorhin so ein Beispiel genannt - ich meine Helmut Schmidt hat natürlich seine Verdienste und viele Sachen sicher auch gut gemacht, aber das war so ein Beispiel, dass man Menschen vielleicht nicht immer ernst nimmt oder falsch mit ihnen umgeht. Was sind andere Gründe dafür, dass so viele Menschen politikverdrossen sind oder im Beruf krank werden – was ist Ihnen da begegnet als besonders schlechte Führung?

Hilmar Hoffmann: Da ich eigentlich schon immer eine Führungsposition hatte – mit 26 Jahren war ich Leiter einer Volkshochschule und weil ich dieselbe auch gegründet hatte, hat mir da auch niemand reingeredet. Und dann wurde ich Kulturdezernent in Oberhausen, das war auch wieder eine Führungsposition. Das heißt, ich habe eigentlich nie Schwierigkeiten gehabt, weil ich eigentlich nie jemanden über mir hatte in meinem jeweiligen Bereich. Man musste natürlich als Dezernent immer zusehen, dass man mit seiner eigenen Partei im Reinen war, was hier in Frankfurt immer besonders schwierig war. Frankfurt war immer die linke Speerspitze der SPD der Bundesrepublik und als solche auch gefürchtet. Also die Bundeskanzler von der SPD hatten immer Angst auf Parteitag, wenn also die Hessen-Süd-Leute ans Pult traten und dann Tacheles geredet hatten. Und da war die Führungsposition immer eine kollektive, also das war dann immer ein Vorstand 'Hessen-Süd' und nur in dieser geballten Macht, wo sie dann eigentlich ganz Hessen-Süd hinter sich hatten, haben sie dann ihre Führungsansprüche geltend gemacht, was dann oft nichts genützt hat, weil die Gesamtpartei da nicht mitgespielt hat. Aber sie waren immer doch ein Kollektiv und hatten insofern eine ganz wichtige Funktion, dass die SPD da nicht ganz abrutschte in eine Politik der Gefälligkeit, sondern, dass die SPD als Programm immer noch erkennbar blieb. Heute können Sie doch bei den großen Parteien kaum noch Unterschiede feststellen. Sind ja nur noch Nuancen. Besonders gilt das für die CDU, die sich so angeglichen hat, dass sie ihre eigenen Werte - Ahlener Programm, Godesberger Programm genau so, das ist ja nicht mehr gültig.

Rolf van Dick: Jetzt sind wir eigentlich schon bei der letzten Frage nach Werten. Wenn man sozusagen an der Stelle Werte, die man mal hatte, nicht mehr lebt, führt das bei Parteien vielleicht dazu, dass die Mitglieder weglaufen oder die Wähler einfach die Stimmen nicht mehr geben, aber welche Rolle spielen Werte im Allgemeinen in unserer Gesellschaft heute? Finden Sie Werte?

Hilmar Hoffmann: Naja, die Werte zu definieren, ist ja schon eine schwierige Frage. In der meta-physisch obdachlosen Zeit hat ja zum Beispiel die Kirche als moralische Instanz nicht mehr die Position, wie sie sie vor 30 bis 40 Jahren noch hatte. Woran sie natürlich selber auch Schuld ist, besonders die katholische Kirche, die sich ja überhaupt nicht mit der Zeit verändert oder sich angepasst hat an die Bedürfnisse der Menschen in dieser Zeit. Die Werte holen sich meines Erachtens die Leute ja aus der Kultur und nicht mehr aus der Religion und nicht mehr von den Parteien.

Rolf van Dick: Danke schön, Herr Hoffmann, danke!

Bernd Loebe

Kurzbiographie:

Bernd Loebe ist am 15. Dezember 1952 in Frankfurt am Main geboren und ist ein deutscher Opernintendant. Loebe studierte nach dem Abitur Rechtswissenschaften an der Universität Frankfurt, und nebenher aus privatem Interesse Klavier. 1975 bis 1980 arbeitete er in der Musikredaktion der FAZ sowie bei der Neuen Musikzeitung und der Zeitschrift Opernwelt. Nebenher war er als freier Mitarbeiter beim Hessischen Rundfunk tätig. 1979 wechselte er in die Redaktion der Musikabteilung des HR, wo er schließlich die Opernredaktion übernahm und für die Berichterstattung von den Bayreuther Festspielen, Salzburger Festspielen und anderen internationalen Musikfestivals verantwortlich war. Im November 1990 berief die Brüsseler Oper La Monnaie Loebe als künstlerischen Direktor. Seit September 2000 wirkte er als Berater an der Oper Frankfurt, die ihn mit der Spielzeit 2002/2003 zum Intendanten berief. Im November 2005 verlängerte der Frankfurter Magistrat seinen Vertrag für die Jahre 2008 bis 2013. Im September 2009 wurde sein Vertrag erneut verlängert bis 2015.

Interview geführt am 11.02.2012 in der Oper Frankfurt.

Rolf van Dick: Herr Loebe, vielen Dank, dass Sie uns zur Verfügung stehen, uns unterstützen wollen. Sie wurden 1952 hier in Frankfurt geboren, haben hier auch bei uns an der Goethe-Universität studiert und zwar Rechtswissenschaften. Sie haben, wenn ich das richtig gesehen habe, wahrscheinlich schon relativ früh gar nicht die Absicht gehabt, als Anwalt oder Richter oder so etwas zu arbeiten. Sie haben während Ihres Studiums privat Klavierunterricht gehabt, haben als frei Mitarbeiter, als Musikkritiker für die FAZ geschrieben, wurden dann hinterher auch fester Musikkritiker bei der FAZ. Sie haben beim hessischen Rundfunk, im Hr2-Programm zuerst als freier Mitarbeiter dann als Musikredakteur gearbeitet, waren verantwortlich für die Berichterstattung bei den großen Festspielen „Bayreuth“, „Salzburg“ und sind dann 1990 an die Oper Brüssel gegangen, haben dort über 10 Jahre erfolgreich gearbeitet, haben seit 2002/03 einen Vertrag hier in Frankfurt an der Oper als Intendant, der auch mehrfach verlängert wurde und sie bleiben uns bis mindestens 2018 erhalten, wenn der aktuelle Vertrag eingehalten wird. Die erste Frage, die ich Ihnen stellen muss – das ist ein bisschen untypisch – aber in Ihrem Fall war ich mir selbst nicht sicher, als was ich Sie hier vorfinde. Finde ich sie vor als Künstler oder finde ich Sie vor als Manager und Geschäftsführer eines Unternehmens?

Bernd Loebe: Ich denke, da kommt alles zusammen. Wir sind hier ja nicht nur Intendant – Künstler oder Intendant – sondern auch Geschäftsführer, d. h. Wir müssen das Geld kontrollieren, mit dem wir auskommen müssen, das uns die Stadt zur Verfügung stellt, plus Einnahmen, die wir generieren. Ich fühle mich schon zu 50 % als Künstler – nicht einer, der tatsächlich auf der Bühne steht und singt oder im Orchestergraben sitzt und ein Instrument spielt - sondern einer, der in sehr großer Voraussicht Spielpläne entwirft, überlegt, zu welcher Oper passt welcher Regisseur, der die Sänger engagiert, der sehr viel herumfährt und eine intuitive Art haben muss „wer passt zu wem“ und insofern – ich würde es nie laut sagen – aber ich denke schon, da gibt es ein gewisses künstlerisches Potential.

Rolf van Dick: Wenn Sie sich überlegen, 'Welcher Regisseur könnte wozu passen', 'Welche Sänger würde ich gerne sehen?', dann brauchen vermutlich diese Personen auch von Ihnen

Führung in irgendeiner Form, denn Sie sind ja sozusagen auch derjenige, der auch einstellt, oder Verträge ausstellt, oder über Gagen verhandelt. Ist das schwierig in Ihrem Bereich?

Bernd Loebe: Ich glaube, man muss da differenzieren. Es gibt den Intendanten, der nach außen wirkt, und denjenigen, der nach Innen wirkt. Also wir haben hier Festangestellte, die ich z.T. Auch auswähle – überwiegend auswähle - und wir haben Gäste, die wir engagieren. Wir werden beurteilt von der Presse, aber ich werde auch hier im Haus beurteilt von Mitarbeitern, das ist ganz klar. Es ist die große erotische Qualität oder erotische Lust, die da einen überkommt, zu überlegen 'wer passt zu wem?' und 'mit welchem kann ich welche Oper machen?'. Es gibt Regisseure, die bereit sind, sich sehr zu öffnen, die ein etwaiges Konzept mit mir beratschlagen, ebenso Bühnenbildner, Kostümbildner. Es gibt andere, die lassen sich sehr spät in die Karten schauen, die empfinden jeden Kommentar schon als Einflussnahme auf eine frei-künstlerische Leistung. Ich glaube, man muss eine quasi freundschaftliche Beziehung aufbauen zu den Künstlern, die in diesem Hause arbeiten, die es dann ermöglicht, offen, frei und durchaus kritisch über Projekte zu sprechen.

Rolf van Dick: Sie haben ja nicht nur künstlerische Mitarbeiter, sondern auch Verwaltungs – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie führen müssen. Sehen Sie da einen großen Unterschied in der Art, wie Sie mit diesen Personen umgehen müssen oder können?

Bernd Loebe: Also die eigentliche Verwaltung obliegt ja dem Geschäftsführer für zentrale Dienste, wie es heißt, und Technik und Verwaltung. Ich engagiere die Mitarbeiter im künstlerischen Betriebsbüro hier im siebten Stock. Also Abonnement-System, Marketing-, Sponsoring-Mitarbeiter, Sekretärinnen, Pressemitarbeit und Regieassistenten, musikalische Assistenten, Dirigenten. D. h. das Kerngeschäft der Verwaltung obliegt einer anderen Sparte hier. Aber natürlich gibt es auch in den eben beschriebenen Sparten nicht die reinen Künstler, die ich zu engagieren habe. Es gibt sehr viele Bewerbungen, es gibt in der Regel ein Gefühl, 'wen lädst du dazu ein?', 'wen lädst du nicht ein?'. Es gibt Gespräche und ich bin jemand, der sich relativ schnell festlegt und glaubt, dass schnell gezeigtes Vertrauen sich wieder positiv rückwirkt. Wenn ich einem jungen Bewerber in einem Gespräch sage, ich melde mich innerhalb einer Woche bei dir und er kriegt dann den Zuschlag, der empfindet das dann als Geschenk vom Himmel, aber der will es mir dann beweisen, dass diese Entscheidung richtig war. Insofern eiere ich da nicht lange herum, sondern folge eher meinem Instinkt und Gefühl.

Rolf van Dick: Was ist für Sie gute Führung in so einem Opernhaus – was muss man können, machen?

Bernd Loebe: Ich glaube gute Führung ist die, die man nicht spürt. Also ich bin jemand, der Dinge lange „treiben“ lässt, der aber dann, wenn er spürt, es geht in die falsche Richtung, dann auch sehr schnell die Zügel wieder anziehen kann. Ich lebe ein bisschen in der Illusion, dass Klugheit und Lebensweisheit innerhalb der ganzen Mitarbeiter dazu führt – und Liebe zum Haus, das ist ganz wichtig, Identität im Haus – dass sich Lösungen selbstverständlich dann einstellen. Das ist nicht immer der Fall. Und wenn es sein muss, muss ich den ziemlich autoritären Hansel hier spielen, was immer mal sein muss, aber doch verhältnismäßig selten, weil nur ein Gespräch unter vier Augen, das dann zu führen ist, manchmal ganz schnell die Situation bereinigt. Ich sage manchmal auch im Kreise von Politikern, wir haben hier die Chance, zu demonstrieren, wie die Welt funktionieren könnte. Wir haben hier alle Nationalitäten, also wirklich eine ganz offene Gesellschaft, ich glaube in unserem Sängersenemble von ca. 35 Festangestellten sind gerade mal vier Deutsche, d.h. Die kommen aus allen Teilen der Welt – das betrifft auch die ganzen Assistenten, musikalische Assistenten, Dirigenten, Regisseure – also das ist ein Multi-Kulti Haus und manchmal sage

ich, ich bin so etwas wie der Bundeskanzler und mein Chefdirigent ist vielleicht der Außenminister und so kann man eigentlich die ganze Regierung hier abbilden. Wir sind aber nicht so groß, wie die ganze Welt – wir haben die Chance, bei vielleicht 500 bis 600 Mitarbeitern der Oper, vielleicht über 1000, wenn man die Städtischen Bühnen insgesamt nimmt – es ist noch überschaubar. Wir haben die Chance, zu zeigen, dass 'schwul oder nicht schwul' egal ist. Dass die Hautfarbe egal ist, dass die Religion egal ist, dass die Leidenschaft wichtig ist, zusammen etwas zu machen, natürlich für eine selbst, aber in erster Linie für ein Publikum. Und das versuche ich immer mal wieder ins Bewusstsein zu rufen und ich glaube den meisten Mitarbeitern ist das auch klar.

Rolf van Dick: Mir fällt gerade ein, was jetzt das Thema Hautfarbe angeht, hat der DFB das natürlich auch versucht, mit den Werbemaßnahmen der Nationalmannschaft, die wissenschaftlich gesehen nicht so eindeutig positive Effekte haben. Aber worauf ich hinaus will, der Fußballer hat natürlich ein größeres Publikum. D.h. wie sehen Sie Ihre Möglichkeiten, mit guter Führung und dann auch guter Produktion, guter Arbeit, guten Aufführungen, ein großes Publikum zu überzeugen, dass das so ist?

Bernd Loebe: Ich glaube, wenn wir auf das Jahr gesehen ca. 100000 Zuschauer haben, dann können Sie natürlich sagen, dass das Waldstadion oder die jetzige Commerzbank-Arena, die kommt auf so eine Zahl mit fünf Spielen. Es geht da aber auch ein bisschen um die Qualität des Publikums, glaube ich, und über die Art, wie Meinung transportiert wird in einer Stadt. Denn es ist ja so, wenn wir eine gute Premiere rausbringen, dann geht das wie ein Lauffeuer durch die Stadt, und selbst Menschen, die uns nicht besuchen, wissen darüber, dass es uns gibt und wissen, wofür wir stehen. Also ich glaube schon, dass ein gewisser Multiplikationseffekt da eintritt. Was mir besonders gefällt in diesen Jahren in Frankfurt, vielleicht bin ich sogar ein bisschen stolz darauf, dieses Zusammengehörigkeitsgefühl, das entstanden ist zwischen dem Opernhaus und seinem Publikum, kann man sagen. Dieses Publikum ist kein Frankfurter Publikum. Wir wissen ja, dass über 60 % unseres Publikums von außerhalb kommt. Es ist ein Publikum mit Einzugsgebiet – man kann sagen bis 100 km in alle Richtungen. Ich sehe uns wie eine Spinne mit den Fäden, ich will nicht sagen, wir fressen unsere Opfer, aber die Oper Frankfurt hat sich unglaublich etabliert in den letzten Jahren als ein Hort der Gemeinsamkeiten, dort, wo man seine Interessen gemeinsam pflegt. Der Moment der Gemeinsamkeit ist sehr wichtig. Man könnte ja auch zu Hause bleiben und sich eine CD auflegen oder eine DVD anschauen. Man unternimmt heutzutage – deshalb ist das Thema Kultur noch lange nicht abgewirtschaftet – man unternimmt Anstrengungen, um an einem Ort mit anderen zusammen etwas zu erleben. Und das haben wir doch sehr gefördert bei einer Auslastung, die momentan bei etwa 88% liegt, bei nur ausverkauften Vorstellungen jetzt im letzten Monat, können wir nicht so viel falsch gemacht haben. Also ich glaube schon, in der Zeit, wo es heißt, jeder denkt nur für sich, jeder denkt nur an seinen eigenen Vorteil, Ellbogengesellschaft, schnell mit dem Studium fertig werden, schnell in irgendeinen Job rein – in einer Zeit, wo man diese Anstrengungen unternimmt, um das Gegenteil eigentlich darzustellen, zusammen mit anderen Leuten etwas zu machen, etwas zu teilen quasi, da kann die Kultur sehr wichtig sein in unserer Gesellschaft.

Rolf van Dick: Wir waren vorhin beim Thema Führung, was ist sozusagen gute Führung. Was daran anschließt, glauben sie, dass man das lernen kann? Haben sie gelernt sozusagen ein vernünftiger Intendant zu werden oder bringt man das mit?

Bernd Loebe: Ich bin ja eigentlich eine verkrachte Existenz, wenn man es auf den Punkt bringt. Ich war ein frustrierter Jura -Student, ich wusste, dass die Berufe, die Sie vorhin erwähnt haben, mir keine große Freude machen werden. Ich saß von meinem 16. Lebensjahr

an eigentlich allabendlich im Theater, in der Oper, im Konzertsaal. Wenn ich einen Sänger oder Schauspieler im damaligen Künstlerkeller und diesem Kloster aus zehn Meter Entfernung gesehen habe, ist mir die Gänsehaut gekommen. Ich hatte die Sehnsucht danach, ich wusste nicht genau, wie kann ich dahin kommen. Wenn man mir damals gesagt hätte, du wirst mal Dramaturg, dann hätte ich gedacht, das ist ein Segen. Dass es dann so gekommen ist, vielleicht hängt es tatsächlich damit zusammen, dass ich da gewisse Qualitäten habe. Ich bin sehr neugierig auf Menschen, ich bin auch eigentlich sehr harmoniebedürftig. Ich habe keine sehr angenehme Jugend gehabt. Das Theater war auch eine Flucht für mich. Zu Hause – mein Vater hat fünf Selbstmordversuche gemacht, meine Mutter musste mit 50 anfangen zu arbeiten, um die Familie über die Runden bringen zu können. Ich hab mit 16 eigentlich angefangen, Eilbriefe mit dem Fahrrad für die Post auszutragen, vor der Schule noch. Ich habe sehr früh für mich selbst gesorgt und das Theater war für mich ein Hort der Familie. Und insofern habe ich dieses Familiengefühl vielleicht manchmal vermisst in meiner Jugend und habe es mir auf diese Weise zurückgeholt. Ich bin für viele hier auch so etwas wie der väterliche Freund, also die Tür ist hier immer offen, jeder kann zu mir herein kommen, mir seine Probleme schildern. Nicht jeder geht glücklich wieder heraus, aber es gibt auf jeden Fall einen Austausch, der ist jederzeit möglich. Ich bin der Intendanten-Typ, der auch oft mittags in der Kantine sitzt, weil er auch die Atmosphäre schnuppern will – wie ist die Stimmung im Haus. Natürlich sind die meisten freundlich zu mir und beschwerten sich nicht bei mir über irgendwelche Dinge. Aber ich glaube, viele wissen auch, dass sie zu mir kommen können und dass sie sich nicht verstellen müssen, gerade in der Kantine. Also dieses Gefühl von Harmonie ist schon für mich sehr wichtig, obwohl ich weiß, dass auch aus der Disharmonie Qualität entstehen kann und insofern ist es nötig, dass wir auch Dinge aufbereiten, Produktionen aufbereiten, die dann doch nicht so gelungen sind, wie wir uns das gewünscht hätten. Also ich bin eigentlich so der Typus des Intendanten zum Anfassen, der aber von einem bestimmten Punkt an genau weiß, was er will und dann auch von dieser Position aus in der Lage ist, Dinge umzusetzen oder zu ändern. Einer meiner Vorbilder war sicherlich Gerard Mortier, der momentan in Madrid Intendant ist, der mich damals nach Brüssel geholt hat, der mich von meinen Anfängen gekannt hatte. Anfang der 70er Jahre war Mortier hier Betriebsdirektor in der Ära Dohnanyi und ich habe mit ihm mal geredet über Macht und die Eitelkeit von Intendanten und der war der Intendant und der springt alle drei Jahre weiter, weil er irgendwann mal in einem großen Haus Intendant sein will. Und er sagte mir damals, ich möchte diese Macht haben, weil ich dann Dinge umsetzen kann, von denen ich glaube, dass sie richtig sind – wenn ich sie im positiven beeinflussen kann, dann ist Macht doch etwas Gutes. Das habe ich immer so ein bisschen im Hinterkopf behalten und ich bin froh, dass ich aus der Position heraus jetzt doch – ich bin nicht übermächtig, aber ich kann Dinge machen, an die ich glaube.

Rolf van Dick: Sie haben ein Vorbild genannt. In der Art, wie Sie mit Mitarbeitern umgehen, haben andere Vorbilder Sie da inspiriert, vielleicht auch Menschen, die Sie gar nicht persönlich kennen gelernt haben, haben die Ihnen ein Beispiel gegeben?

Bernd Loebe: Ich habe elf Jahre beim Hessischen Rundfunk gearbeitet und damals hat mich der damalige Abteilungsleiter Leo Karl Erhards dort reingeholt. Da hatten sich über 50 Musikwissenschaftler für diese feste Redaktionsstelle beworben. Er hat mit mir einen Test am Mikrofon gemacht, das ging gut – man wollte damals Redakteure haben, die auch am Mikrofon die sog. elitäre, ernste Musik verkaufen können. Also nicht mehr diese klassischen Vorbilder 'sie hören jetzt die Sinfonie Nr. 48', die Satzbezeichnung. Sondern sie wollten Redakteure, die etwas lockerer auch ernste Musik herüber bringen können. Und da sah man bei mir eine gewisse Chance. Tatsächlich war es dann auch so, dass das Rotlicht in einer Live-Sendung mich immer eher beruhigt oder belustigt hat als nervös gemacht – ich

weiß nicht woher das kommt, davor war ich schon immer sehr nervös, aber dann überhaupt nicht mehr. Und ich denke Leo Karl Gerhards, der ein sehr sanfter Intendant war, wird mich sicherlich auch beeinflusst haben. Ich habe die Passion gesehen, das ist für mich ganz wichtig, gerade im Theater erwarte ich Mitarbeiter, die nicht auf die Uhr schauen, die Arbeit machen und zwar mit einer gewissen Lust machen, die auch abends in Vorstellungen gehen und nicht nur in die Premiere, ähnlich wie ich, die Weiterentwicklung einer Produktion verfolgen. Also diesen Schuss Wahnsinn bei Mitarbeitern erwarte ich – wir sind kein bürokratischer Laden hier, ohne das geht es hier nicht.

Rolf van Dick: Sie haben gerade gesagt, wenn Aufführungen mal nicht so ankommen wie man sich das erhofft oder erwartet hat, dann bereiten Sie das auf. Wie machen Sie das konkret? Holen Sie dann nochmal alle zusammen, oder holen sie die Kern-Mannschaft zusammen, mit denen man dann mal durchgeht, was können wir beim nächsten Mal besser machen – es gibt ja kein nächstes Mal für eine konkrete Aufführung in der Zusammensetzung vermutlich.

Bernd Loebe: Also da kritisiere ich mich selbst ein bisschen, weil man das eigentlich kategorisch bei jeder Produktion machen müsste. Als wir hier vor zehn oder elf Jahren anfangen in der Struktur, die jetzt vorhanden ist – es gab ja ganz wenige Wechsel – haben wir das auch so gemacht. Das ist jetzt ein bisschen aus dem Ruder gelaufen oder in Vergessenheit geraten. Ich selbst, da ich ja auch lange Jahre Journalist war und das kritisch verfolgt habe, maße mir an, durchaus kritisch auch auf die Dinge zu schauen. Man bespricht sich mit zwei drei Freunden, mit Menschen, die gar nicht hier arbeiten, z.T. Journalisten waren. Man bespricht sich mit dem Kern, sicherlich mit dem Generalmusikdirektor, sicherlich auch mit Mitarbeitern im künstlerischen Betriebsbüro und auch mit dem ein- oder anderen Dramaturgen. Dies geschieht aber nun nicht in Sitzungen, in denen wir brüten sondern *en passant*. Und vielleicht ist das ein Defizit, den wir hier haben. Dennoch wage ich zu behaupten, dass - ich bin jetzt 60 geworden und ich hab fast 7000 Vorstellungen in meinem Leben gesehen, ich schreibe mir das auf seit 1968 mit der Schreibmaschine, die ich jetzt Gott sei Dank wieder gefunden habe, ich dachte es gibt gar keine mehr. Das ist schon ein Moment der Reflexion – ich hab das ja oft erlebt, auch schon als Schüler – aufzuschreiben bedeutet ja automatisch man denkt über etwas nach und es bleibt vielleicht sogar etwas hängen. Also diese kritische Betrachtung ist bei mir geblieben. Sie ist aber nicht so geordnet oder selbstverständlich, wie man das vielleicht erwarten würde.

Rolf van Dick: Wie ist das denn umgekehrt, ich meine, vermutlich wird es eine Premierenfeier geben nach einer Aufführung, aber zelebrieren Sie den Erfolg auch mit Ihren engen Mitarbeitern ganz bewusst?

Bernd Loebe: Ich bin eigentlich derjenige, der bei sog. riesen Erfolgen sagt „Leute, bitte wieder zurück zur Normalität“ und andersherum bei sog. riesen Flops, die wir hier Gott sei Dank nicht so häufig haben, sagt „so schlecht war es vielleicht doch nicht“. Also ich glaube die Extreme versuche ich ein bisschen auszublenden. Wir haben hier eine sehr schöne Premierenfeier – ich behaupte mal die schönste in ganz Deutschland – weil unser Publikum dableiben kann. Es wird sogar warm bekocht, es gibt ein wunderbares warmes Buffet – da geht kaum einer nach Hause nach einer Premiere. Und wir zelebrieren ein bisschen mehr auf dem sog. Holzfoyer mit dem Produktionsteam, mit den Sängern, mit den Managern, die angereist sind, mit den Freunden des Hauses, des Kuratoriums, eventuell mit Repräsentanten der Stadt Frankfurt. Da wird schon die Premiere bei uns grundsätzlich in einem sehr schönen Ambiente gefeiert, aber es wird gefeiert, dass ein Projekt, das man zwei, drei Jahre lang vorbereitet hat, geboren wurde. Ich in meiner Premierenrede, die da immer stattfinden muss,

auf die man, glaube ich sogar, wartet - also wenn die nicht käme, würde man sich sehr wundern - wo ich auch ein bisschen ironisch bin, ein bisschen flapsig bin. Ich darf in solchen Situationen natürlich nicht in kritische Details gehen oder einem Regisseur praktisch vor die Nase binden ‚das war nichts‘ – ich muss dann Worte finden, wonach man mich versteht ohne, dass ich alles ausspreche und das alles in einer entspannten Art, glaube ich, herüberbringen. Das scheint uns zu gelingen, aber wir liegen uns jetzt nicht Tage lang in den Armen, wenn wir der Meinung sind, wir haben etwas Tolles gemacht. Im Übrigen muss ich sagen, nach vielen Jahren, in denen ich mich doch hin und wieder über Musikkritiken und Presse doch etwas geärgert habe – das gehört vielleicht auch dazu, dass man sich manchmal falsch beurteilt sieht – gelingt es mir doch in der Vergangenheit mehr und mehr das distanzierter zu betrachten. Und ich habe mich auch schon geärgert über sehr gute Kritiken unserer Aufführungen, weil dort Dinge gesehen wurden, die gar nicht beabsichtigt waren durch den Regisseur. Aber ich glaube, je älter ich werde, desto mehr gelingt mir da ein bisschen mehr Distanz. Ein bisschen ärgere ich mich immer noch, aber insgesamt, muss ich sagen, kann ich mit dieser kritischen Betrachtung dich inzwischen leben.

Rolf van Dick: Darf ich da noch einmal fragen – für mich als Laie ist es immer schwer vorstellbar, was man als Intendant während einer laufenden Produktion noch beeinflussen kann. Haben Sie die Möglichkeit, oder als Team, kann man da nach einer Premiere, die vielleicht nur zu 80% gelungen ist, noch mal etwas herumreißen, ändern?

Bernd Loebe: Eigentlich nicht. In der Regel ist der Ablauf so, man bestellt ein Team, es gibt Gespräche natürlich dann, in welche Richtung sollte die Regie gehen. In der Regel ist die Kunst da aber tatsächlich frei. Dann wird ein Modell präsentiert ca. ein dreiviertel Jahr vor der Premiere, ein Modell des Bühnenbildes. Da kann der Intendant oder der technische Direktor in dem Sinne eingreifen, indem er sagt, es wird zu teuer oder die Sichtweisen sind schlecht – die Leute im dritten Rang werden überhaupt nichts sehen, oder ästhetisch ist das problematisch, oder das geht vielleicht nicht auf aus den und den Gründen. Dann wird eine Bühnenprobe gemacht, also das Modell wird praktisch in diesem Zustand, oder schon variiert auf die große Bühne übertragen und mit angedeutetem Bühnenbild sozusagen, da kann man das noch einmal überprüfen. Und es gibt Regisseure, die stur ihren Weg gehen. Es gibt andere, die zu mir kommen und sagen, ‚was hältst du davon?‘. Es gibt Situationen, wo ich sage ‚das funktioniert nicht‘. Dennoch, ganz selten fühle ich mich dazu in der Lage, zuzusagen ‚das kommt so nicht rüber.‘, weil die Gefahr, dass eine Produktion platzt, ist natürlich auch da. Sie ist angekündigt in der Jahresbroschüre, ich ärgere mich dann und es kommt auch hin und wieder vor, dass ich einem Regisseur oder Bühnenbildner sage, ‚das funktioniert nicht aus den und den Gründen‘ und sie sagen diesen klassischen Satz ‚du wirst sehen, das geht auf‘ und es kommt die Premiere und es ist nicht aufgegangen. Dann meinen Zorn zu unterdrücken bei einer Premierenfeier, das fällt mir schwer aber auch da muss es dann irgendwie möglich sein, aber das kann dann natürlich die Konsequenz haben, will diesen Regisseur, diesen Bühnenbildner nicht mehr wiederhaben. Das ist dann die Konsequenz letztendlich.

Rolf van Dick: Meine letzte Frage ist die Frage nach Werten in unserer Gesellschaft, aber vielleicht auch in so einem Haus. Vertreten Sie besondere Werte? Machen Sie das so wie manche Firmen, dass Sie sich ein Leitbild machen, im Eingangsfoyer sind die fünf Mission Statements und mehr oder weniger wird danach gelebt. Gibt es so etwas hier auch, oder versuchen Sie es auf andere Art?

Bernd Loebe: Also ohne, dass ich es groß ausspreche, glaube ich schon, dass ich so Dinge, Fragen wie Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit im Umgang miteinander für mich sehr wichtig sind. Ich weiß gleichwohl, dass so ein Theater der Prototyp des Geschwätzes ist. Dort,

wo drei Menschen zusammen kommen, redet man natürlich über einen anderen, manchmal gerne auch zwei. Und ich darf eigentlich gar nicht die Gerüchte ernst nehmen, obwohl, ich habe mir angewöhnt, zu sagen, das, was man mir ins Gesicht sagt, damit beschäftige ich mich. Alles andere, was ich um drei Ecken höre ‚der soll das dem‘ usw. das nehme ich nicht zur Kenntnis. Insofern lasse ich mich nicht anstecken von solchen Stimmungen im Haus. Also hausintern wünsche ich mir, dass wir ehrlich miteinander umgehen und dass jeder, der sich nicht ehrlich behandelt fühlt oder betrachtet sieht, kann zu mir kommen und sich beschweren. Ich bin eigentlich immer – und das ist auch ein Thema an der Oper an sich, das Individuum gegen die Masse. Peter Brains zum Beispiel. Ich bin aus einem Reflex heraus immer bereit, jemanden zu unterstützen, wo ich spüre, da braut sich etwas zusammen, da gibt es eine Gruppe, die gegen ihn arbeitet und da entwickle ich so einen Gerechtigkeitssinn, zunächst mal den Kleinen zu beschützen. Insofern haben die dann auch hier wenig Chancen, die so eine Art Mobbing betreiben oder gegen eine Person. Ob es richtig ist, ist eine andere Frage, hat sich bei mir so herauskristallisiert. Was die künstlerische Seite angeht, glaube ich schon, dass wir so etwas wie eine moralische Anstalt sein sollten. Es gibt Intendanten, die dieses Wort strikt ablehnen, aber ich bin der Meinung, dass wir die Chance haben an einem Abend – ich will nicht sagen die Menschen besser zu machen aber – zu denkenden Menschen machen können, zu reflektierenden Menschen machen können, nach Hause entlassen können mit Fragen, die wir gestellt haben. Wir können nicht mehr die Antworten geben, aber wir können zumindest – das ist die Hoffnung – die Menschen sensibler machen, dass sie mehr nicht nur der Ratio folgen, sondern auch dem Gefühl in ihrem Leben. Beides ist wichtig.

Rolf van Dick: Ich fand, das war ein sehr schönes Schlusswort. Herr Loebe, haben Sie vielen Dank.

Bernd Loebe: Ich danke Ihnen.

Oliver Reese

Kurzbiographie:

Oliver Reese ist 1964 Schloss Neuhaus bei Paderborn geboren und ist seit 2009 Intendant des Frankfurter Schauspiels. Reese studierte Neuere Deutsche Literaturwissenschaft, Theaterwissenschaft und Komparatistik in München und arbeitete als Regieassistent an den Münchner Kammerspielen, am Schauspielhaus Düsseldorf. 1989 ging er als Dramaturg ans Bayerische Staatsschauspiel, 1991 als Chefdramaturg ans Theater in Ulmer. Von 1994 bis 2001 war Reese als Chefdramaturg am Maxim Gorki Theater Berlin tätig. Anschließend daran war er Chefdramaturg und stellvertretender Intendant unter Bernd Wilms am Deutschen Theater Berlin. Er ist Mitglied der Deutschen Akademie der Darstellenden Künste und hat mit vielen bedeutenden Regisseuren und Schauspielern zusammengearbeitet und für Ihre Inszenierungen wichtige Preise bekommen.

Interview geführt am 19.03.2013 im Schauspiel Frankfurt.

Rolf van Dick: Herr Reese, vielen Dank, dass Sie unser Center Unterstützen wollen. Sie sind als Intendant natürlich auch Führungskraft. An Ihrem Türschild steht Intendant und Geschäftsführung. Und die erste Frage, die mich interessiert: Wie sehen Sie sich selber - sehen sie sich als Künstler oder sehen Sie sich als Manager und Führungskraft?

Oliver Reese: Naja, mein Hauptberuf ist ein Theater zu leiten. Und Theaterleitung ist ein Beruf, im Bereich der Kunst, und ich würde auch sagen, es ist ein künstlerischer Beruf. Aber als Intendant ist man kein Künstler, sondern das nicht so gern in Kunstkreisen gehörte Wort "Manager" trifft es wahrscheinlich in Wirklichkeit am richtigsten. Ich bin ja künstlerischer Intendant des Schauspiels. Ich bin aber zugleich eben auch einer von drei Geschäftsführern der GmbH Städtische Bühnen – also ein Betrieb mit gut 1000 Mitarbeitern und einem Gesamtvolumen von 70 Millionen Euro. Insofern kann man da erst recht nicht von Künstlertum sprechen. Nein, ich bin schon ein Theaterleiter im Zentrum meiner Arbeit.

Rolf van Dick: Und wie führen Sie ganz persönlich? Sie werden vermutlich auch unterschiedlich umgehen mit den Menschen, die hier oben in dieser Etage im Schauspiel arbeiten und den Künstlern, mit denen Sie dann Stücke inszenieren oder arrangieren.

Oliver Reese: Also, die Kunst ist ein nicht demokratischer, wie soll man sagen, Corpus. So ein Theater muss zentral inhaltlich erst einmal nach künstlerischen Gesichtspunkten sich ausrichten und muss dann zugleich wirtschaftlich und in vielerlei anderer Hinsicht auch professionell geführt werden. Aber was Kunst angeht, bin ich der Meinung: das ist nicht mehrheitsfähig. Also dieses Theater muss schon sehr deutlich meine künstlerische Handschrift tragen. Ich muss als Intendant letztlich alle Engagements und alle Spielplanentscheidungen und überhaupt alle Entscheidungen hier rechtfertigen können. Und das sind, wenn es nicht darum geht, welchen Beleuchtungsmeister holen wir für eine markante Stelle oder so, sind es zu erst einmal künstlerische Entscheidungen. Also ich habe ein enges Leitungsteam, bestehend aus einem für mich sehr wichtigen Stellvertreter, der den gesamten finanziellen Bereich, also auch die wichtigen Elemente der Geschäftsführung mir wesentlich zuarbeitet und dem ich sehr weitgehend vertraue; und eine Chefdramaturgin und eine persönliche und künstlerische Referentin, plus dann im weiteren Kreis im Betriebsbüro eine Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, eine Dramaturgie. Alles in allem, maximal 25 Leute.

Das ist die Crew, mit der wir die Geschicke dieses Hauses steuern und alle erwarten aber von mir, dass ich eine Linie vertrete und in großen Teilen auch vorgebe.

Rolf van Dick: Und ganz konkret: Sind sie jeden Tag hier oben auf dieser Etage und gehen sie morgens von Tür zu Tür oder gibt es wöchentliche Meetings, in denen die ganze Crew oder Teile zusammenkommen?

Oliver Reese: Ja, ich bin hier jeden Tag. Und zwar in der Regel ab halb 10 und bis lang abends. Also, wir haben natürlich oft Abendproben oder Prämierer oder Hauptproben, Generalproben, oder besondere Veranstaltungen wie Reden, Reihen, die ich mir abends angucken muss. Das heißt, ich bleibe oft bis 11, halb 12 hier im Haus. Wir haben eine klare Leitungsstruktur, die heißt: wir treffen uns an drei bis vier Tagen in der Woche morgens um viertel vor 10 mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Eine dieser Sitzung ist der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gewidmet, eine ist der Technik und der Disposition gewidmet, zwei Termine sind allgemeine Leitungsrunden. Und jeder, der hier im Haus ein Problem hat, eine Entscheidung braucht, der weiß, dass er da unangekündigt hingehen kann und einfach sagen: „ich bin da morgens um viertel vor zehn und ich frage euch, ein Schauspieler ist krank, was sollen wir machen, ihn ersetzen, eine andere Vorstellung spielen, die Vorstellung ausfallen lassen“, oder: „wir brauchen dringend Werbung für folgendes Stück“ oder: „wir haben zu viele Schulklassen, die Faust I sehen wollen, was sollen wir tun?“. Also alle diese Dinge werden morgens in diesen Runden verhandelt. Zusätzlich gibt es einmal in der Woche eine lange Dramaturgiesitzung, an der ich teilnehme und in der es um die perspektivischen Entscheidungen geht. Also, wer spielt nächste Spielzeit welche Rolle? Welcher Schauspieler wird neu geholt? Welcher Regisseur wird engagiert? Welche Besonderheiten planen wir im Bereich Kinder und Jugendtheater, zum Beispiel? Und es gibt einmal, alle vierzehn Tage, eine Geschäftsführungssitzung, in der die drei Geschäftsführer mit ihren Stellvertretern sich treffen. Und einmal die Woche eine Vorbereitungssitzung für die Belange der Geschäftsführung. Also sie sehen, trotz des doch vermeintlich so flexiblen und blumigen Bereiches der Kunst, eine ziemlich festgezurte Sitzungsstruktur.

Rolf van Dick: Wie würden Sie denn gute Führung definieren? Vielleicht für so einen Bereich, aber vielleicht auch ganz allgemein?

Oliver Reese: Ich würde das darüber definieren, dass ich schon schätze, wenn diejenigen, die die Hauptverantwortung tragen, sich dessen bewusst sind. Also nicht so tun, als wenn sie gar nicht die Endentscheider wären, sondern man alles immer gemeinsam durchkauen muss. Und man dann, wie soll ich sagen, auch die Lasten der Verantwortung auf die anderen abwälzt. Ich finde es richtig, diese Verantwortung zu übernehmen und sie zu tragen. Und zugleich, wie soll ich sagen, ein klares Beratungs- und Besprechungssystem zu etablieren, in dem die Mitarbeiter wissen, welche Rolle sie bei Entscheidungen spielen. Und eben auch transparent zu machen, wann eine Entscheidung auf Grund von welcher Gemengelage dann tatsächlich fällt, und wie sie fällt. Und insofern treffe ich keine einsamen Entscheidungen. Ich treffe eigentlich nie an diesem Schreibtisch da Entscheidungen, sondern die Entscheidung werden in diesen Leitungsrunden getroffen. Aber so, dass am Ende ich sie verantworten muss.

Rolf van Dick: Kann man so etwas lernen? Also ich nehme mal an, Sie haben nicht im Studium der Theaterwissenschaft gelernt, wie man mal ein Theater führt oder wie man Mitarbeiter führt?

Oliver Reese: Naja, also ich glaube um Theaterleitung machen zu wollen – das ist so ähnlich, wie wenn man Schauspieler werden will – das kann man niemandem raten, das kann man nur

in Grenzen lernen, glaube ich. Schauspieler müssen Sie auch unbedingt werden wollen, und die anderen müssen dann versuchen Sie davon abzubringen, durch guten Rat, und schaffen es dann nicht. Dann bringen Sie schon einmal die erste Voraussetzung für diesen Beruf mit, nämlich eine Grundleidenschaft. Und auch eine Gewisse Leidensfähigkeit, die immer dazugehört. Und so sehe ich das auch mit der Intendantentätigkeit. Ich glaube, dass man in gewisser Weise einen Drang – wo immer der herkommt, ob sie mich als Kind zu heiß gebadet haben, oder ob sie mich zu oft ins Theater gelassen haben, oder keine Ahnung, woran es liegen mag – aber ich wollte sehr früh Intendant werden, also ich wollte das mit vierzehn oder so. Und der Weg führte auch sehr konsequent dahin. Insofern, tut es mir leid so eine langweile Antwort geben zu müssen, wie: Ich wollte das immer schon, ich bin's geworden.

Rolf van Dick: Ich find das gar nicht langweilig. Kennen Sie andere Intendanten – Also, ist das typisch für den Beruf?

Oliver Reese: Nein, das ist nicht so typisch. In der Regel – also viele Intendanten gehen Umwege. Es gibt erstaunlicherweise viele mit einem Theologiestudium. Möglicherweise deswegen, weil sie das dann irgendwann abbrechen und sich lieber dann an die Stelle Gottes setzen und deswegen eine eigene Welt schaffen wollen, was das Theater ja ist. Oder es gibt auch viele Juristen unter den Intendanten, die aber gar nicht unbedingt jetzt vom Geschäftsführungszweig kommen, sondern auch dann über die Kunst. Die haben erst Jura studiert und sind dann irgendwie doch ins Theater gegangen, weil sie eine Neigung dazu hatten, eine Leidenschaft, eine Lust. Also bei mir war's halt so zwangsläufig und ich hab's auch nie bedauert, und jetzt ist es ja sowieso zu spät. Für etwas anderes bin ich ja jetzt zu alt.

Rolf van Dick: Hatten Sie Vorbilder in Ihrer Tätigkeit als stellvertretender Intendant oder als Dramaturg? Haben Sie sich orientiert an Menschen, mit denen sie zusammengearbeitet haben?

Oliver Reese: Naja, man lernt von einer Reihe von Figuren, mit denen man am Theater zu tun gehabt hat, wie soll ich sagen, immer jeweils unterschiedliche Elemente schätzen, finde ich. Also ich habe lange mit einem Intendanten zusammengearbeitet, der mich wahnsinnig viel hat machen lassen. In dem Sinne habe ich nicht von ihm gelernt, weil das würde ich so nicht tun wollen – dafür habe ich selber genug Lust den Laden zu prägen. Aber ich hab von ihm zum Beispiel paar andere Dinge für den Beruf gelernt, die mir sehr wichtig geworden sind, unter anderem Nehmerqualitäten. Das war jemand, der in einer sehr schwierigen Situation, wo niemand von ihm erwartet hätte, dass er das durchsteht, ganz toll, und ich war an seiner Seite und habe geraten, aufzugeben - und er hat gesagt, das zieh ich jetzt durch, das lass ich mir nicht nehmen. Und es hat Jahre gedauert und hat sehr weh getan, gab's viel Dresche, ich hab die auch mit abbekommen. Aber da hab ich sehr gelernt, was ich eben auch versucht hab zu sagen, dass man, finde ich, als Intendant das übernehmen muss. Ja, man muss die Verantwortung, man kriegt am meisten Geld und man kriegt auch am meisten Dresche, das gehört dazu, also die Gage verdient sich, versteht sich, zu einem Gutteil als Schmerzensgeld.

Rolf van Dick: Meinen Sie jetzt hauptsächlich Dresche von der Öffentlichkeit?

Oliver Reese: Kritik, Politik, aber auch hausintern, Unzufriedenheiten von Mitarbeitern, Betriebsrat, man kriegt wahnsinnig viel Dresche; man kriegt wenig Lob in der Regel; viel Dresche. Man muss irgendwie schauen, dass man das so ausbalanciert, dass man es irgendwie schafft abends nach Hause zu gehen und trotzdem ein Privatleben zu haben und sich von diesen Einflussnahmen von außen auch zu befreien. Also das hab ich zum Beispiel von –

Bernd Wilms gelernt. Natürlich gibt es prägende künstlerische Intendanten, wie Dieter Dorn, der sehr lange die Münchner Kammerspiele geführt hat. Der gilt heute als unmodern, aber ich habe von ihm gelernt, wie reich es ist, wenn ein Intendant sehr unterschiedliche künstlerische Stile an seinem Haus gleichermaßen zulässt und befördert. Also, dass es gar nicht darum geht eine Art monolithische, monochrome Handschrift für ein Theater zu prägen; dafür ist ein Haus wie dieses auch viel zu groß, sondern ein weites Herz zu haben in der Kunst und sehr unterschiedliche Kunstformen zuzulassen. Und dafür ist es mir zum Beispiel wichtig, in der Dramaturgie, dass ich ganz bewusst starke Köpfe suche, von denen ich vorher weiß, dass sie nicht auf meiner Linie liegen, weil meine Linie kenne ich selber, an der würde ich mich langweilen, wenn ich sie auch noch dauern gespiegelt bekäme von anderen. Das heißt: für ein reiches Theaterangebot finde ich es wichtig, dass sehr unterschiedliche Kunstdenker zusammen sind und ein Potpourri von Arbeiten, die pro Saison zusammen phantasieren, das dann eben für ein Publikum einer Großstadt entsprechend die unterschiedlichen Publikümer auch bedient.

Rolf van Dick: Wenn Sie merken, dass eine Aufführung nicht so hinsieht, wie sie sich's erhofft haben: Können Sie nach der Erstaufführung noch wirklich was verändern, oder nehmen Sie es einfach dann etwas früher aus dem Programm?

Oliver Reese: Nein nein nein, also nach der ersten Aufführung, nach der Premiere, ist es ja zu spät. Ich versuche es vorher zu verändern. Also, es gibt schon Fälle – also, dann geht man immer in die Endprobe, ich gucke mir alle Aufführungen vorher an, und zwar zu einem Zeitpunkt, wo ich auch etwas tun kann. Und in krisenhaften Fällen ist es natürlich schon vorgekommen, dass ich in Produktionen dann auch Entscheidungen verändere oder selber in Prozesse wirklich eingreife. Möglichst nicht! Also, es gibt einige berühmte Kollegen von mir, die berüchtigt dafür waren, dass sie das quasi regelmäßig getan haben. Und die Schauspieler also nach fünf Wochen Probezeit immer unruhig wurden, und dachten: "Wann kommt der Alte denn?", dann "Je eher er kommt, desto eher können wir das Ruder rumreißen". Das finde ich ein Schreckgespenst. Aber, wie schon einmal gesagt, ich muss das alles verantworten können, was hier rauskommt. Und ich stehe nicht auf dem Standpunkt, dass zuerst das Glück der Künstler das höchste Kriterium ist, sondern ich versuche schon sehr mit dem Augen eines naiv, frisch, neugierig drauf guckenden Publikums Theater zu sehen. Und wenn ich denke, dass etwas für die Leute komplett unverständlich ist, oder sie wirklich vor den Kopf stößt oder möglicherweise auch einfach künstlerisch nicht konsequent ist, dann werde ich zuerst Regisseure beraten und, je nach dem, möglicherweise auch handeln. Nach einer Premiere einzugreifen, hab ich glaub ich noch nie getan.

Rolf van Dick: Also wenn Sie nach der Premiere die Kritiken lesen und vielleicht an der ein oder anderen Stelle sehen, da hat der Kritiker durchaus recht, dann gehen Sie nicht hin und sagen, wie kriegen wir das hin?

Oliver Reese: Also die Kritik hat ihre Berechtigung, prinzipiell und immer im Theater, aber das Theater darf nicht anfangen mit den Köpfen der Kritik zu denken. Das Theater muss mit seinem eigenen Kopf denken. Wir machen und die anderen beschreiben uns und so immer fort. Nicht: wir reagieren, auf das was geschrieben wird. Und die sollen sich auch nicht ausdenken, was wir machen; nicht zu machen haben, sondern das ist zweierlei Geschäft und das lebt in Parallelwelten.

Rolf van Dick: Wenn etwas gut läuft, wenn eine Premiere wirklich rund um gelungen ist, laden Sie auch die nicht künstlerischen Mitarbeiter dann zum Prämiieren fest, einer Premierenfeier ein?

Oliver Reese: Immer. Alle unsere Premierenfeiern sind öffentlich. Auch mit dem Publikum – prinzipiell. Es gibt ab und zu natürlich besondere Erfolge, die man auch nochmal extra feiert. Also, wir haben gerade die schöne Auszeichnung bekommen – ich hätte beinahe gesagt, das Glück gehabt, aber es war kein Glück, würde ich sagen, sondern es war in diesem Falle wirklich verdient: Eine Inszenierung aus unserm Haus ist zum Berliner Theatertreffen eingeladen worden. Also etwas, was so eine Art Olymp des Theaters ist. Jedes Jahr werden da die zehn bemerkenswertesten, so heißt es, Aufführungen des gesamten deutschsprachigen Raums eingeladen, also aus tausenden von Inszenierungen zehn ausgewählt von einer mehrköpfigen Juri. Und wir sind dabei. Und da macht man natürlich einen Umtrunk und geht mit dem Ensemble nochmal essen und feiert das. Aber, wissen Sie, wenn man zu sehr die Erfolge feiert, dann müsste man auch sehr die Wunden lecken, wenn es nicht gut gegangen ist. Und von daher halte ich prinzipiell keine Reden nach Prämieren, weil ich weiß – und es gibt manchmal Aufführungen, da würde man gerne eine Rede halten – aber ich weiß, wenn ich einmal damit anfangen, dann muss ich sie auch da halten, wo ich keine halten möchte. Und wir wissen alle – wir machen ungefähr 30 Prämieren pro Spielzeit: das können nicht nur Erfolge werden. Erfolge kann man sowieso nicht planen. Also, wer das Lob zu hoch hängt, wer den Erfolg zu hoch hängt, der wird auch von der Niederlage entsprechend erschüttert werden. Da ich das nicht möchte, wie soll ich sagen, behandle ich die Aufführung relativ gleichmütig.

Rolf van Dick: Führung geht oft schief. Sie brauchen jetzt nicht über sich persönlich oder mögliche Fehler reden. Aber was ist ihre allgemeine Beobachtung? Warum funktioniert Führung so oft nicht? Also, in Betrieben werden Menschen krank; in der Politik findet man Politikverdrossenheit und so weiter. Woran liegt das?

Oliver Reese: Also, ich glaube, dass wir uns in unserm Leben zu sehr um den Erfolg von Arbeit kümmern oder uns danach ausrichten. Und wer kein Gegengewicht hat, der gerät naturgemäß, wenn er also sozusagen 80 Prozent seiner Aufmerksamkeit auf den beruflichen Erfolg richtet, ins Wanken, wenn dieser Erfolg sich nicht einstellt. Und da wir ja diese Jobs über Jahr hin machen, kann es nicht nur glückliche Jahre geben. Also, deswegen die eben erwähnten Nehmerqualitäten, und auch die Leidensfähigkeit, die dazu gehört. Es ist aber schon verdammt wichtig, dass man andere Werte im Leben hat und auch andere Gebiete hat. Es ist ja egal, ob jemand Sport, Familie, Sex, keine Ahnung – gibt es ja Tausend andere Dinge, die einem wichtig sein können. Aber bitte nicht nur Arbeit! Jetzt haben wir es uns alle unnötig schwer gemacht, indem wir die elektronische Fußfessel eingeführt haben, in Gestalt von den kleinen Blackberrys und iPads, iPhones, die glaube ich unser Leben, unser Berufsleben, noch sehr viel mehr erschweren, als wir uns das möglicherweise eingestehen wollen. Also, ich zum Beispiel sage meinen Mitarbeitern ausdrücklich, dass ich nicht möchte, dass sie außerhalb der klassischen Dienstzeiten meine Mails beantworten. Wenn ich schon bescheuert genug bin, um 23:30 Uhr nach dem Bühnenbildassistenten für die übernächste Produktion zu fragen, dann erwarte ich nicht um 0:10 Uhr eine Antwort darauf. Ich kriege sie aber oft genug. Ich will das gar nicht. Deswegen sage ich ja elektronische Fußfessel. Also wir haben zugelassen, dass dieser Arbeitsbereich tief in unser gesamtes Leben hineingewachsen ist. Und eine Trennung von Arbeit und Gesamtlebenseindruck fällt oft genug schwer. Das scheint mir ein zentrales Problem zu sein.

Rolf van Dick: Sie haben gerade Werte angesprochen. Und das ist meine letzte Frage. Welche Rolle spielen Werte in der Gesellschaft, aber für Sie persönlich, auch in dem Umfeld, in dem Sie hier arbeiten?

Oliver Reese: Je länger ich das mache, was ich mache, desto wichtiger werden mir bestimmte, sagen wir, Grundeinstellungen. Und ehrlich gesagt, das macht das Leben leichter. Also, zum Beispiel, nehmen wir einen heiklen Fall, wie Trennung von Mitarbeitern. Wenn man Menschen, mit denen man teilweise über Jahre gearbeitet hat, irgendwann der Meinung ist, dass jemand, der nicht mehr optimal auf dem Posten ist, auf dem er ist, also am Theater zum Beispiel auch Schauspieler im Ensemble, oder eine Öffentlichkeitsarbeiterin, ein Pressechef, ein künstlerischer Betriebsbüromitarbeiter, dann glaube ich fällt es unglaublich schwer solche Entscheidung zu treffen, auch im Fall von einer Vertragsnichtverlängerung, wenn man sich, wie soll ich sagen, nur in der Psychologie und im Miteinander, im täglichen Leben verwurzelt ist, statt zu gucken, welches eigentlich die Grundentscheidungen sind, Grundwerte sind, sagen wir ruhig dieses Wort, nach denen man Entscheidungen trifft. Und, wie soll ich sagen, eine Entscheidung gegen eine Nicht-Verlängerung – also jemand zu behalten, obwohl mal vielleicht nicht mehr von ihm überzeugt ist – bedeutet ja auch immer, sich gegen jemand zu entscheiden, der jetzt nicht kommen kann, weil die Stelle dann anders besetzt ist. Also die Alltagspsychologie sagt mir: „Das ist doch hier mein lieber Mitarbeiter, das fällt mir jetzt sehr schwer, den nicht zu verlängern.“ Fällt es auch! Aber zum Beispiel zu wissen, wie hoch stelle ich sozusagen meine Anforderung an das Gesamtniveau dieses Hauses und wie wichtig ist denn diese Stelle für alle anderen Mitarbeiter und inwiefern wäre es jetzt zum Beispiel für die Erneuerung eines Theaters wichtig, nach – sagen wir fünf bis sechs Jahren – mal im Ensemble viele neue Gesichter zu haben, damit für die Zuschauer eine neue Attraktivität und ein neuer Aufbruch ist, und auch möglicherweise hausintern. Und solche Entscheidungen dann zu treffen, nicht, weil ich sagen, "ich mag da jemanden nicht mehr" oder "Oh Gott, ich mag ihn so sehr, ich schätze ihn nicht mehr, aber ich krieg es nicht über mich gebracht." Also bei solchen Entscheidungen hilft es doch gewaltig, sich auf einen Grundwert zu besinnen.

Rolf van Dick: Der Wert hier wäre dann eben künstlerische Qualität des Gesamtprogramms steht über allem.

Oliver Reese: Absolut.

Rolf van Dick: Kommunizieren Sie das auch an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also wissen die das?

Oliver Reese: Ja, das tue ich. Das wissen die. Manchmal allerdings finde ich, dass das Theater auch vorleben muss – also ich breche jetzt die gerade eben aufgestellte Regel – manchmal muss das Theater vielleicht auch vorleben, dass es besonders schwierigen Menschen, die möglicherweise auch eine Erschwernis im Betrieb sein können; aber dann muss so eine Einrichtung wie die unsere finde ich auch ermöglichen, dass man mit Menschen arbeitet, die in einem anderen Kontext vermutlich nicht engagiert würden. Also Menschen, die labiler sind, gefährdeter sind, teilweise bestimmten Süchten anhängen, also: ja, es gibt am Theater wahrscheinlich mehr Alkoholiker als in anderen Bereichen. Es gibt sehr empfindsame Menschen, mit denen man vorsichtiger umgehen muss, als es einem normalen Betriebsablauf vielleicht gut täte. Trotzdem finde ich an solchen Stellen auch wichtig zu sagen, wir sind eben keine Versicherungsgesellschaft, wo jeder als Beamter schön funktionieren muss. Wir sind ein künstlerischer Betrieb und wir müssen auch ermöglichen, dass gefährdete Leute noch immer arbeiten können.

Rolf van Dick: Also wäre so ein Wert wie Solidarität, oder so etwas, oder?

Oliver Reese: Ja.

Rolf van Dick: Und die können sich aber durchaus ja vielleicht dann manchmal ausschließen.

Oliver Reese: So ist es, und dann muss man halt wieder eine Entscheidung treffen, womit wir beim Anfang angekommen sind.

Rolf van Dick: Herr Reese, vielen Dank.

Oliver Reese: Ich danke Ihnen.

Kirche und Religion

The 14th Dalai Lama of Tibet

Short biography

His Holiness the 14th Dalai Lama, Tenzin Gyatso, is both the head of state and the spiritual leader of Tibet. He was born on 6 July 1935, to a farming family, in a small hamlet located in northeastern Tibet. At the age of two the child was recognized as the reincarnation of the 13th Dalai Lama. The family was relocated to Lhasa, the administrative capital of the [Tibet Autonomous Region](#) in the [Republic of China](#). His Holiness began his monastic education at the age of six. At the age of 11 he met the Austrian mountaineer [Heinrich Harrer](#) (†2006), who became his [videographer](#) and tutor about the world outside Lhasa. At the age of 15, the 14th Dalai Lama was enthroned formally as the temporal ruler of Tibet. In 1959, at the outset of the [Tibetan uprising](#), the Dalai Lama and his retinue fled Tibet and set up the [Government of Tibet in Exile](#) in Dharamsala, India. The Dalai Lama's appeal to the [United Nations](#) on the rights of Tibetans resulted in three resolutions in 1959, 1961, and 1965, which called on China to respect the human rights of [Tibetans](#). In 1963 His Holiness presented a draft democratic constitution for Tibet that was followed by a number of reforms to democratize the administrative set-up. In 1987, the Dalai Lama gave a speech outlining his ideas for the future status of Tibet and proposed the Five Point Peace Plan for Tibet as the first step towards a peaceful solution. The Dalai Lama has received numerous awards over his spiritual and political career. In 1989 he was awarded the Nobel Peace Prize for his non-violent struggle for the liberation of Tibet. Recently, he was listed by the [Watkins Review](#) as the second most spiritually influential person in the world. In a speech given in March 2011, the Dalai Lama stated that he will propose changes to the constitution of the [Tibetan government in exile](#) which will remove the Dalai Lama's role as head of state, replacing him with an elected leader. If accepted by the [Tibetan parliament in exile](#), this will constitute the Dalai Lama's retirement from his formal political role, although he will retain his position as a religious dignitary.

Interview conducted in Frankfurt am Main on August 22nd, 2011

Rolf van Dick: Your Holiness, thank you very much, this was very insightful [*refers to the Dalai Lama's speech that he held before*]. Before I open up to the audience, I would have one or two short questions. The first question sounds rather simple – do we need leadership at all? Is leadership important? Or are most people intrinsically motivated to do the right and good thing, and can we abandon all leaders?

Dalai Lama: You cannot abandon your government. To govern is necessary. So there must be leaders in any way. The democratic system is, I think, the best system. The reason: the world belongs to humanity. Not kings or religious leaders, but to the people. So, Germany belongs to German people. In order to rule the people by the people, that's the democratic system. Now, the change, or some sort of big change, under one individual leader is, I think, difficult. I think leaders who come from a community where there is not much concern about moral ethics or short-sighted. Then, leaders who come from the middle of society, of course, they are also part of the society. So now, to education. I usually tell the people like my age, over 70 and also 60, I see many of you – my generation, who belongs to the previous century. So now, those young people, below 20, you are the generation who belongs to the twentyfirst century. Now, my generation, almost now, is gone. So ready to say 'bye bye'. So, this century, about 10 years past, now almost 90 years yet to come! So, the generation who belongs

to the first century, you are the generation of humanity who can make a new world. A peaceful, non-violent world, with a sense and concern of other's well-being, so a more compassionate world, more realistic world, that's up to you. Leaders cannot bring that. From the grass-root level, there is a better awareness to education. That way, eventually, leadership comes from that kind of society. Better awareness, more long-sighted, more holistic. Then, I think, things will change. That is my view.

Rolf van Dick: Thank you very much. I'm sure many people in today's audience, including many students, have looked up to leaders like you, or democratic leaders like Obama or Kennedy or religious leaders like you. And we are inspired by – as Ms. Valenti said – your role modeling. You are providing an example of how the human values can be dealt with. Who did inspire you? Who was the role model for your own way in your life?

Dalai Lama: Not one single person. That is, I think, difficult and also dangerous. Look at my brothers and sisters, I think in one single person there's one aspect that is wonderful. So, you can sort of think of yourself as a model. This field or this person is marvelous, so you can learn, you follow that. A certain sort of field or person is really wonderful, so there is some copying from that. I think that's the way. And then, of course, obviously, Mahatma Gandhi, although I never met him. But I really admire him. And then, among the living, Nelson Mandela – also very nice. And then, Bishop Tutu. When we're together, we're always teasing each other. He often describes me as the mischievous Dalai Lama. So I also respond him "Oh, this also, see, mischievous archbishop!" Actually, you see, wonderful – his sort of work, reconciliation, I think really had a lot of impact on many people in their country. And then, in Europe, Heinrich Harrer, I admire him. And then, I think you may not agree – the former American president Bush. I love him. As a human being – wonderful person! But his politics – some disaster!

Rolf van Dick: Thank you very much, this is interesting to hear.

Johannes zu Eltz

Kurzbiografie

Johannes zu Eltz wurde 1957 in Eltville geboren und wuchs im Rheingau auf. Nach Abschluss seines Jurastudiums mit Promotion an der Universität Mainz studierte er Philosophie und Theologie an den Hochschulen St. Georgen in Frankfurt und am Athenaeum Sant' Anselmo in Rom. 1991 wurde er zum Priester geweiht. Von 1999 bis 2010 war zu Eltz Leiter des kirchlichen Gerichts. Er war vier Jahre Stadtdekan von Wiesbaden und ist seit August 2010 Stadtdekan von Frankfurt. Er ist damit für rund 145 000 Frankfurter Katholiken zuständig. Johannes zu Eltz ist außerdem Pfarrer der Domgemeinde St. Bartholomäus und der Pfarreien St. Bernhard im Nordend und Allerheiligen im Ostend. Außerdem ist er Vorsitzender des Caritasverbandes Frankfurt e.V.

Interview geführt in Frankfurt am 14. Mai 2012

Rolf van Dick: Herr zu Eltz, ich danke Ihnen ganz herzlich, dass Sie uns unterstützen wollen. Sie sind zuständig für fast 150 000 Katholiken hier in Frankfurt, fast 70 Gemeinden, davon über 20 muttersprachliche Gemeinden. Sie sind auch Vorsitzender des Caritasverbandes. Insofern haben Sie ganz viel zu führen. Sie haben mit Führung zu tun, sowohl von oben als auch nach unten. Und uns interessieren Ihre ganz private Sicht und Ihre persönlichen Erfahrungen mit Führung.

Die erste Frage, die ich immer stelle ist: Brauchen wir überhaupt Führung? Und in Ihrem Fall würde ich das so formulieren: Brauchen wir einen anderen Menschen, der uns führt, wenn wir die Bibel haben, das göttliche Wort? Wenn wir den Glauben haben, an dem wir uns orientieren können? Wenn alle Menschen nach den zehn Geboten leben würden, bräuchten wir dann noch Führung?

Johannes zu Eltz: Also wenn wir die Prämissen noch ein bisschen weiter ausbauen und sagen allein: „Und wenn wir schon im Himmel angekommen wären, bräuchten wir dann noch Führung?“, heißt die Antwort: „Brauchen wir nicht mehr“. Dann bedarf es überhaupt keiner Sicherung von Prozessen und Ergebnissen mehr, sondern da geht alles im besten Sinne von selbst. Wir sind aber erst auf dem Weg dorthin und deswegen ist Führung erforderlich und sie wird auch, wenn sie gut geleistet wird, aktiv nachgefragt.

Rolf van Dick: Das wäre meine nächste Frage. Was ist gute Führung? Wie definieren Sie gute Führung und wo beobachten Sie gute Führung in den Kontexten, in denen Sie sich bewegen?

Johannes zu Eltz: Mein Kontext ist dadurch charakterisiert, dass ich es mit Leuten zu tun habe, die gläubige, glaubende Christen sind. Was heißt, die für sich in Anspruch nehmen können, dass sie Gottes geliebte und von ihm auch mit Kommunikation privilegierte Kinder sind, genauso wie ich, mir im Wesentlichen in nichts nachstehen. Deswegen kann ich meinen Schäfchen gegenüber kein ontologisches Prä behaupten, dass ich etwas Besseres bin oder etwas grundsätzlich besser weiß als sie. Wenn das klar ist – und das in Frankfurt klar zu machen, wo es ein demokratisches Grundempfinden gibt hilft besonders viel – das ist die Voraussetzung für eine Führung, die auch angenommen wird, weil dann brauche ich ihnen nicht zu sagen, was Gottes Wille für sie ist. Das können sie selbst herausbekommen. Sondern ich kann ihnen helfen, ihren kirchlichen Alltag besser zu bewältigen, zur Erkenntnis und zum

Einsatz ihrer Gaben zu kommen, sich zu vergesellschaften mit anderen, die ähnliche Ziele verfolgen und anderes mehr. Also ich definiere Arbeitsbedingungen oder Daseinsbedingungen für Christen in Frankfurt und versuche sie zu verbessern.

Rolf van Dick: Wenn wir mal über Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier im Haus am Dom zum Beispiel reden oder in der Caritas, wie versuchen Sie dort persönlich zu führen?

Johannes zu Eltz: Da muss man vielleicht nochmal unterscheiden. Hier im Haus am Dom, wo ich mein Büro habe, habe ich eine kleine Stabsstelle mit wenigen Mitarbeitern, die die Leitung des Stadtbezirks Frankfurt mit mir zusammen macht. Das sind versierte Leute, denen ich wenig sagen muss, denen ich nur grobe Linien zeichnen muss und die dann imstande sind, sehr selbstständig arbeitend und sich im Team auch gegenseitig korrigierend und kritisierend Grundlinien, also Visionen, Grobziele umzusetzen, sie operativ zu machen, sie mit anderen ins Gespräch zu bringen und sie auch zu korrigieren, wenn sie sich als nicht tauglich beweisen. Im Caritasverband ist es anders. Der Caritasverband ist ein großer, komplexer Verband mit 2000 Mitarbeitern und einem hohen zweistelligen Millionenumsatz. Den kann ich überhaupt nicht selbst leitend führen. Ich bin der Vorstandsvorsitz. Von mir wird erwartet, dass ich hilfreiche Impulse in den Verband hineinbringe, die von dem geistlichen Grund des Caritas-Geschehens herkommen. Das Geschäft und die Geschäftsführung des Verbandes obliegen dem Direktor, dem ich in seinem Tagesgeschäft überhaupt nicht hereingehe.

Rolf van Dick: Sie waren über zehn Jahre lang Leiter des kirchlichen Gerichts. Ich nehme an, das sind Sie geworden, weil Sie von der ersten Ausbildung her Jurist sind.

Johannes zu Eltz: Ja, da dachte man, dass das besonders qualifizierend ist.

Rolf van Dick: Aber wie kommen Sie in eine Führungsaufgabe wie die des Stadtdekans, wo Sie auch andere Pfarrer führen müssen, viele Menschen führen müssen? Lernt man das? Wird man ausgewählt, weil man es schon kann? Oder ist es auch Bestandteil der Ausbildung in Sant' Anselmo oder in St. Georgen gewesen?

Johannes zu Eltz: Wenig an den Hochschulen. Ich habe auch immer das Gefühl gehabt, dass die Hochschulen gut beraten sind, wenn sie uns vor allem Theologie beibringen und nicht versuchen, uns Leitungskurse machen, wenn wir noch Bübchen sind. Mir scheint sowieso, dass wir eher ein Theoriedefizit haben als ein Praxisdefizit. Wir brauchen gute theologische Theorien, also wirklich Weltanschauungen im besten Sinne, die wir verinnerlichen und über die wir ins Gespräch kommen können. Denn Leute wollen auch keine Allerweltsauskünfte von uns, sondern sie erwarten von uns, dass wir imstande sind, ihnen eine gläubige Weltdeutung anzubieten, die sie dann annehmen können oder nicht. Aber sie soll aus unserer eigenen Profession kommen. Also deswegen war die Ausbildung weitgehend frei von der Vermittlung von Führungsfertigkeiten und –kompetenzen. Das kam dann später. Eher „learning by doing“. Weil ich nicht nur im Gericht geleitet habe, sondern, als ich aus Rom zurückkam, Pfarrer in einer Arbeiterpfarre im Westerwald wurde und mich vorher schon in Oberursel und in Herborn in der Diaspora umgetan hatte, wo es also nur ganz wenige Katholiken gibt, wo ich viel in der Psychiatrie zu tun hatte; da gibt es ein großes Landeskrankenhaus. Also ich war in vielen verschiedenen Verwendungsstellen, wo ich unterschiedliche Kontexte kennengelernt habe; das hat mir am meisten beigebracht.

Rolf van Dick: Gibt es dort, ähnlich wie in großen Unternehmen auch Strukturen, die einem helfen das Führungsamt auszuüben? Also, gibt es so etwas wie organisierte Rückmeldungen vom Bischof, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, gibt es so etwas?

Johannes zu Eltz: Das gibt es für die unteren und mittleren Ebenen des Personals. Das wird auch immer mehr eingefordert, dass man die normalen Mittel der Personalführung wie sie in der Wirtschaft und der Verwaltung entwickelt wurden, auch in der Kirche implementiert. Das würde man unprofessionell finden, wenn wir das überhaupt nicht könnten. Also ich mache das mit meinen Sekretärinnen. Ob es mit mir nochmal gemacht wird, das ist eine andere Frage. Also ich glaube, die Leitung von Leitenden ist eine Schwachstelle bei uns; das kann sich noch entwickeln. Ich habe das schon ganz früh so empfunden und auch gesagt. Bei mir heißt das epigrammatisch „Väter brauchen Väter“. Ich brauche jemanden, der sich in einer organisierten Form für das interessiert, was ich tue und lasse und wo ich Erfolge und Misserfolge habe und daraus auch Schlussfolgerungen zieht. Das kann ganz gut sein, dass, wenn Sie so ein Leitungsamt erklommen haben, berufslebenslang niemand mehr richtig nachfragt, was Sie so machen. Das kann schon passieren.

Rolf van Dick: Väter brauchen Väter. Fehlen in der katholischen Kirche vielleicht manchmal auch die Mütter? Also weibliche Anteile, die Führung ja auch hat? Gut kommunizieren können, sich um Mitarbeiter zu kümmern im Sinne weiblicher Qualitäten...

Johannes zu Eltz: Da ist zumindest das Bewusstsein schärfer. Wir haben ein habituelles Problem, was die Integration von weiblichen Fähigkeiten in das kirchliche Amt betrifft, weil wir keine Frauen zu Priesterinnen weihen. Aber dass Frauen – qualifizierte, beruflich erfahrene Frauen, die kommunikative Gaben haben – nötig sind, erstens um selbst, soweit das möglich ist, Leitungstätigkeiten auszuüben und dann um priesterliche Leitung zu beobachten, zu beraten und, wo es nötig ist auch zu korrigieren, das wird mehr.

Rolf van Dick: Wer hat Sie in Ihrer Karriere oder in Ihren bisherigen Aufgaben beeindruckt? Wo haben Sie Menschen getroffen, innerhalb oder außerhalb der Kirche, die für Sie Vorbild waren?

Johannes zu Eltz: Ich habe gestern Abend unseren Altbischof besucht, Franz Kamphaus, der in Aulhausen im Rheingaugebirge unter geistig Behinderten lebt und dort seinen Ruhestand verbringt. Dass ein über achtzigjähriger Mann so fröhlich, so lebendig, so bescheiden und so à jour mit allen kirchlichen Entwicklungen sein kann, ohne sich ins Tagesgeschäft einzumischen, das ist bewundernswürdig. Und den Bischof Franz habe ich erlebt als jemanden, der schon mit Seminaristen – das sind Lehrlinge in unserer Zunft – so gesprochen hat, dass er ihnen das Gefühl gegeben hat, dass wirklich wichtig ist, was wir sagen. Also nicht die eingebaute Hochnäsigkeit von anderen Führungspersönlichkeiten, wo man das Gefühl hat, man muss erst einmal Bischof werden, bis die überhaupt richtig mit einem reden. Aber das war gar nicht mit ihm. Und das andere, große Stärke bei Leitungspersonen: Er war imstande, Leute, die anderes als er richtig fanden, manchmal das Gegenteil von dem wollten, was er wollte, im System nach oben kommen zu lassen. Er hat sich systematisch mit Leuten umgeben, die nicht nur „ja“ sagen, sondern auch „eher nicht“ oder „nein“. Und das habe ich stark gefunden.

Rolf van Dick: Ist das ein Grund, warum Führung so oft auch nicht funktioniert? Also in der Kirche gab es und gibt es Skandale, Fehlentwicklungen, in der Wirtschaft reden wir über verbranntes Geld, Burnout, Mobbing, Fehltag, in der Politik sehen wir Politikverdrossenheit. Ist das ein Grund, dass Menschen, die nach oben kommen, dazu neigen, Kritik nicht mehr zu hören, anzunehmen?

Johannes zu Eltz: Ja, eindeutig. Auch deswegen, weil sich in der Kirche bei den höheren Ämtern die Leitungszuständigkeit in einer Institution, also zum Beispiel Dienstgebermacht oder Arbeitgebermacht, mit dem Nimbus des Geweihten verbindet, dem Heiligen, dessen man ansichtig wird oder das man berühren kann, wenn man mit so jemandem in Verbindung kommt. Und diese Kombination, wenn die nicht durch eine dauernde Bemühung um Normalität und Bescheidenheit und „auf dem Teppich bleiben“ gegengewichtet wird, das ist ganz gefährlich. Also Johannes XXIII., dieser Bauer auf dem Papstthron, der hat sich sicher nicht nur einmal gesagt: „Giovanni, nimm dich nicht so wichtig.“ Dass es nötig war, sich das selbst zu sagen, daran merkt man ja, wie groß die Gefahren sind.

Rolf van Dick: Wie könnte man dazu kommen, dass das mehr erkannt wird? Auch in der Breite und nicht nur zufällig bei Einzelnen?

Johannes zu Eltz: Ins Evangelium reinschauen. Also wir haben eine Grundlage, an der wir nichts ändern können. Unsere ganze Kirche mit ihren Komplikationen und vielen Stockwerken hat ein Fundament, das man nicht austauschen kann. Die Einfachheit und Direktheit Jesu, das ist der Maßstab, an dem wir uns messen lassen müssen. Und wenn die Leute sagen: „Wenn ich dich anschau und ins Evangelium reinschau, da sehe ich keine Verbindung.“, dann ist das Mist, was wir machen.

Rolf van Dick: In der Managementsprache „Walk the Talk“ oder „Practicing what you Preach“; sagen tut sich das so leicht. Aber es ist offensichtlich, sowohl in der Kirche wie außerhalb der Kirche gar nicht so einfach, es auch tatsächlich zu tun.

Johannes zu Eltz: Nein, das ist nicht einfach. Das was Nietzsche gesagt hat: „Gott ist tot, wir haben ihn getötet.“, das ist ein Alptraum für mich. Dass der lebendige Gott und die Beziehung zu ihm unbemerkt abstirbt und wir den Riesenapparat mit über einer Milliarde Leute in der Weltkirche weiterlaufen lassen „etsi deus non daretur“, als wenn es Gott nicht geben würde. Das darf nicht passieren. Also immer wieder auf den mystischen Grund unserer Tätigkeit zurückkommen, der uns alle in die Einfachheit von Geschwistern zurückführt. Es gibt keine hierarchischen Unterschiede auf der Basis der Berufung. Taufe ist für alle gleich.

Rolf van Dick: Wie versuchen Sie außerhalb der Kirche zu helfen? Werte zu leben, anzuerkennen oder als hilfreich zu empfinden für ein Wirtschaftsunternehmen oder die Politik?

Johannes zu Eltz: Also ich finde Leute außerhalb der Kirche total interessant und ich zeige denen das auch, bis zu dem Grad, dass Leute innerhalb der Kirche sich über mich zu ärgern beginnen, weil ich mich nicht genug in den Gemeinden umtue. Wir sind ja, vor allem katholisch kann man das sagen, wir sind ja dort, wo wir institutionell stark sind eine Welt in sich. Wir bilden alles noch einmal ab. Man kann sich den ganzen Tag bei uns mit Internem beschäftigen, ohne jemals Außenkontakte zu haben. Und das nicht zu tun, das bemühe ich mich seit ich in Frankfurt bin. Weil ich das Gefühl habe, die Bedingungen für unser Leben und Überleben in einer sich säkularisierenden Gesellschaft werden außerhalb der Gemeinde definiert und nicht innerhalb. Und deswegen liegt mir alles daran, normalen Menschen zu begegnen und ihnen meine Wertschätzung, aber auch meine Glaubenssicht so anzubieten, dass sie es interessant finden können.

Rolf van Dick: Ich weiß nicht, ob wir eigentlich schon bei dem Thema waren. Meine letzte Frage ist immer die nach Werten, welche Rolle Werte spielen. Das ist natürlich im Gespräch

mit Ihnen durchgängig ein Thema. Dass Werte wichtig sind, werden Sie natürlich nicht bestreiten. Aber wo können Sie dazu beitragen, dass Werte ganz konkret auch erlebt werden?

Johannes zu Eltz: Ich glaube, dass wir einen ganz spezifischen Beitrag in dieser Wertedebatte haben. Ich weiß nur nicht, ob er im Gespräch deutlich genug herauskommt. Werte sind Derivate und keine Primärprodukte. Unser primäres Angebot sind nicht Werte, die wir produzieren würden. Das sind ja nur sich verfestigende Haltungen, die einen Untergrund haben. Bei uns kann man den Untergrund bloß liegen sehen, das ist Glaube. Also vollzogener Glaube ist der Vorgang, aus dem sich, wenn es viele Leute über lange Zeit tun, Werthaltungen stabilisieren. Und deswegen dürfen wir nicht zu schnell in die Dienstleistung für die Gesellschaft herein; dass wir was zu bieten haben mit unseren Schulen und Krankenhäusern und Caritasverbänden und Einrichtungen. Sondern wir müssen immer wieder auf unseren Grundvollzug zurück und das heißt, der Mensch, der Gott erkennt, sich von ihm berufen weiß und sich auf ihn ausrichtet, also Vollzug von Glaube. Das ist unser eigentlicher Beitrag zur Gesellschaft. Auch und gerade denen zugunsten und zugute, die das für ihre eigene Person selbst nicht nachvollziehen können.

Rolf van Dick: Wir forschen in den letzten Jahren zu etwas, das nennen wir Unwerte oder Gegenwerte. Werte werden in der Regel definiert als etwas, wonach man streben sollte. Das ist das Ideal, dort wollen wir hin. Und wir finden in wirtschaftlichen Kontexten, dass zum Beispiel Führungskräfte dann besonders effektiv sind, wenn sie zusätzlich auch sagen, wofür sie nicht stehen, was sie nicht wollen, was sie nicht repräsentieren. Wo finden wir so etwas in der Kirche?

Johannes zu Eltz: Also Herrenmenschentum, das, was andere Menschen aus der Gattung heraus definiert und über andere wie über Sachen verfügen kann, egal unter welchem Prätext, ist absolut No-Go, ist mit uns nicht verhandelbar, darüber reden wir auch nicht. Also es ist außerhalb des Diskurses. Das taucht neu auf. Und es ist am stärksten im theoretisch unterlegten Rechtsradikalismus, da kriegt das wieder einen neuen Zug. Das ist eines.

Rolf van Dick: Dort engagieren Sie sich. In Frankfurt sind Sie auch Mitglied in einer Vereinigung gegen Rechtsextremismus.

Johannes zu Eltz: Römerberg-Bündnis. Das ist ein sich ganz schnell findender Zusammenschluss von großen Einrichtungen hier in der Stadt, die dann Schulter schließen würden, um einfach die Aufführungsfläche klein zu halten. Ein anderes, was mir wichtig ist. Es gibt einen Zusammenhang zwischen Kommunion – das ist unser Kerngeschäft – und Kommunikation. Also dort wo mit Angst geherrscht wird und wo Leute, die Angst haben, anderen Angst machen und dann Schweigespiralen einsetzen, da müssen wir dagegen. Also man muss in der Kirche nicht die ganze Zeit quasseln, aber einen offenen, freien Diskurs, wo Dinge gesagt werden können, ohne Angst vor Sanktionen, daran muss man uns erkennen. Da haben die Katholiken, würde ich sagen, geschichtlichen Nachholbedarf, aber den müssen wir ein bisschen abarbeiten.

Rolf van Dick: Herr zu Eltz, ich danke Ihnen ganz herzlich!

Johannes zu Eltz: Gerne.

Salomon Korn

Kurzbiografie

Salomon Korn wurde 1943 in Lublin geboren. Er studierte Architektur mit Nebenfach Soziologie in Berlin und Darmstadt und wurde 1976 über die Reform des Strafvollzugs zum Dr. phil. promoviert. Nach seinen Plänen wurde in Frankfurt am Main das Jüdische Gemeindezentrum erbaut.

Seit 1999 ist er Vorstandsvorsitzender der Jüdischen Gemeinde Frankfurt am Main und seit 2003 Vizepräsident des Zentralrats der Juden in Deutschland.

Er ist Mitglied in mehreren Stiftungen, darunter Vorstandsmitglied der Ludwig-Börne-Stiftung, des Senats der Deutschen Nationalstiftung, des Fördervereins für Jiddische Sprache und Kultur e. V., des Kuratoriums Aktion Sühnezeichen Friedensdienste, des ZDF-Fernsehrates, oder Mitglied des Kuratoriums der Bundesstiftung Jüdisches Museum Berlin.

Salomon Korn erhielt den „Cicero-Rednerpreis“ 2005 für besondere rednerische Leistungen in der Kategorie Politik. Im Mai 2006 verlieh ihm das Land Hessen aufgrund seiner Verdienste um das Thema „Erinnerung“ den Ehrentitel Professor. Seit Oktober 2006 ist er Ehrensenator der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und seit April 2008 Mitglied des Universitätsrates. 2009 erhielt er den Hessischen Kulturpreis.

Interview geführt in Frankfurt am 2. August 2012

Rolf van Dick: Ja, Herr Korn, haben Sie vielen Dank, dass Sie unser Center unterstützen wollen. Sie wissen wir haben interdisziplinär mit Psychologen, Ökonomen, Soziologen dieses Zentrum gegründet, um herauszufinden, was gute Führung ist und auch in der Zusammenarbeit mit der Praxis zu versuchen Führung zu erforschen und auch zu verbessern. Sie haben selber in ganz verschiedenen Funktionen Führungsaufgaben gehabt in Ihrer Rolle hier als Vorstandsvorsitzender der Jüdischen Gemeinde seit fast 14 Jahren. Sie sind aber sicher auch geführt worden in verschiedenen Stadien Ihres Lebens und uns geht es in diesem Interview um Ihre ganz persönlichen Erfahrungen mit diesem Thema. Und die erste Frage, die ich immer stelle, ist, ob wir Führung brauchen und in Ihrem Fall würde ich das fragen als Vorstandsvorsitzender: Braucht man da Führung? Braucht man jemanden, der einem sagt, wie man die Sitzungen zu leiten hat oder Dinge anstoßen sollte?

Salomon Korn: Also man braucht vielleicht jemanden als Vorbild, wie man Dinge tut. Vom Sagen alleine ändert sich wenig, so nach dem Motto „Tu was ich sage, nicht was ich tue“. Ja, so funktioniert Erziehung nicht und in gewisser Weise sprechen wir hier ein Thema an, das sozusagen Selbsterziehung ist, wenn man es zumindest bewusst betreibt. Aber ich habe mir darüber ehrlich gesagt keine Gedanken gemacht, weil ich glaube, dass ein Teil dessen, was man Autorität oder Kompetenz oder Führungsqualitäten nennt, eher intuitiv erfasst wird, durch Imitation, durch Vorbilder. Also, es ist glaube ich sehr schwer über Kurse Autorität zu erlernen, denn Autorität ist ein Teil der Persönlichkeit und Führungsqualität bildet sich im Laufe der Zeit heraus und dazu gehört eine gewisse persönliche Ausstrahlung, dazu gehört eine Kompetenz in der Sache, dazu gehören auch Qualitäten wie soziale Kompetenz. Also, das ist schwer auf einen Nenner zu bringen und ich habe mir ehrlich gesagt darüber auch keine tiefen Gedanken gemacht. Ich denke, man muss es leben und man muss überzeugend sein und wenn man überzeugend ist, dann ist man schon ein ganzes Stück weiter was Autorität und Kompetenz und Führungsqualitäten anbelangt.

Rolf van Dick: Wie führen Sie persönlich? Wenn Sie morgens zum Beispiel in Ihr Büro kommen, was machen Sie dann konkret mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Das ist ja sicherlich auch unterschiedlich in den verschiedenen Funktionen.

Salomon Korn: Ja, das Erste, was ich versuche, ist natürlich ich sage mal eine Beziehung herzustellen, indem ich vielleicht kurz eine Anekdote erzähle oder was mir passiert ist oder so, dass man auf eine gleiche Wellenlänge kommt und dann gehen die Dinge einfach von selbst. Also es ist nicht so, dass ich mir da meine großen Gedanken mache, aber es ist immer Zeit für eine kleine Geschichte, für einen Witz, für eine Anekdote oder ein Austausch von Erlebnissen, die man kürzlich hatte. Also, das funktioniert eigentlich immer.

Rolf van Dick: Gibt es in Ihrer Funktion hier in der Jüdischen Gemeinde das klassische Repertoire des Managements von Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen und so etwas? Setzen Sie so etwas ein?

Salomon Korn: Also ich selbst tue es persönlich nicht und auch nicht bewusst. Wahrscheinlich laufen die Dinge in gewisser Weise schon über einen Automatismus oder über Erfahrungswerte ab. Ich glaube auch, wenn man bestimmte Dinge anfängt bewusst zu tun, dann hat man nicht mehr diese Spontanität, die man eigentlich braucht, um glaubwürdig zu bleiben. Und insofern, vielleicht mache ich mir hinterher meine Gedanken, aber ich habe mir noch nie Gedanken darüber gemacht, wie Autorität oder Sachkompetenz sozusagen vermittelt werden muss, denn dann würde wiederum ein Stück Spontanität fehlen, die eigentlich auch zur Glaubwürdigkeit, zur Autorität und zur Führungsqualität zählt. Also, es ist eine schwierige Gratwanderung sozusagen zwischen Spontanität und bewusstem Einsatz von Erfahrung.

Rolf van Dick: Sie haben vorhin schon angefangen sozusagen gute Führung zu definieren und haben zwei Dinge genannt, nämlich Autorität - zur Führung gehört Autorität - und man muss in der Sache kompetent sein.

Salomon Korn: Und eine gewisse soziale Kompetenz, das heißt, man muss also wissen, wie man mit Menschen umgeht. Wer, sagen wir, seine Autorität sozusagen nach außen trägt und herabhängt, der hat keine wirkliche Autorität. Denn wer das nötig hat, bei dem stimmt irgendwas nicht und ein Gesprächspartner, ein Gegenüber, ein Mitarbeiter erfasst das intuitiv, dass bestimmte Dinge eingeübt sind oder gespielt sind, aber eben nicht Teil einer integralen Persönlichkeit und ich denke das ist wichtig, dass man das Gefühl hat, man hat eine integrale Persönlichkeit vor sich, in der die Dinge sozusagen abgestimmt sind, in der sie rund sind, in der Erfahrung ist, in der eine Emotionalität auch den Umgang miteinander beherrscht. Alles andere ist nicht glaubwürdig und führt auch, glaube ich, weg von dem, was man Autorität oder Führungsqualität nennt.

Rolf van Dick: Sie haben jetzt mehrfach gesagt, wenn ich Sie richtig verstehe, dass man das eigentlich nicht lernen kann. Also man kann es nicht in Kursen lernen, Mitarbeiter merken, wenn es eingeübt ist. Aber heißt das im Umkehrschluss, dass man entweder dazu geboren ist führen zu können oder es gleich lassen sollte?

Salomon Korn: Ich glaube nicht, dass man dazu geboren ist. Es ist so, Erziehung oder was auch immer damit zusammenhängt, glaube ich, geht über, vor allem über Imitationsverhalten. Und Imitationsverhalten bedeutet, Sie brauchen jemanden in Ihrem Leben oder brauchen Menschen in Ihrem Leben, die sich sozusagen unbewusst richtig verhalten aus ihrem Gefühl heraus und die Ihnen sozusagen ein Vorbild liefern für bestimmte Rollenmuster. Das ist in

Kursen schwer vermittelbar. Das ist eigentlich nur durch vorbildliches Verhalten, also durch Verhalten als Vorbild, denke ich, möglich und das nimmt man dann im sozialen Miteinander auf oder man nimmt es nicht auf. Also ich kenne Menschen, die zum Beispiel in der Sache sehr kompetent sind, also eine Art Sachautorität besitzen, aber keine Persönlichkeit haben, keine Ausstrahlung haben, keine soziale Kompetenz. Auch das ist Sachautorität ohne, dass man das Gefühl hat man hat einen Menschen mit Führungskraft vor sich. Auf der anderen Seite gibt es Führungskräfte, die inhaltlich wenig bringen, aber die auf der anderen Seite in ihren Persönlichkeiten und als Führungskräfte in ihren Entscheidungen überzeugen. Das heißt, man kann die Dinge nicht auf einen Nenner bringen und letztlich transportiert sich das durch Imitationsverhalten, vor allem mit den Persönlichkeiten, die natürlich in Ihrem Auftreten überzeugend wirken, wo das eben nicht als angeleitetes Rollenverhalten erscheint.

Rolf van Dick: Können Sie vielleicht ein oder zwei Persönlichkeiten benennen, die Sie als Vorbild geleitet haben, wo Sie sagen da kam das alles zusammen und da war natürliche Autorität mit Sachkompetenz und mit sozialer Kompetenz?

Salomon Korn: Also, die erste Persönlichkeit, die ich nenne, ist Ignatz Bubis. Ignatz Bubis war ein Mann, der ohne, dass er jemals ein Gymnasium besucht hätte oder eine höhere Schule, rundherum eine Persönlichkeit war, die überzeugt hat. Egal ob das in seinem Verhalten war, egal, ob das in seinen Reden war, ob das in seinem Auftreten war oder die Art und Weise, wie er, also wie er genialerweise Witze erzählen konnte. Der Mann war eine Persönlichkeit, wie ich sie in meinem Leben sonst in dieser Kombination nicht mehr angetroffen habe. Darüber hinaus gab es natürlich auch Lehrer, die ich als Schüler verehrt habe, weil sie ihren Unterrichtsstoff leicht herübergebracht haben, weil sie auch Humor hatten. Einige Dinge sind da unvergesslich geblieben und das sind eigentlich, wenn ich mich recht erinnere, die Persönlichkeiten, die mich geprägt haben, aber vor allem auch Ignatz Bubis.

Rolf van Dick: Warum funktioniert Führung so oft nicht? In allen Bereichen der Gesellschaft sehen wir Probleme, die wir Wissenschaftler gerne auch auf Führungsprobleme zurückführen. Warum funktioniert zum Beispiel so oft Politik nicht und die Leute reagieren verdrossen? Warum werden Leute am Arbeitsplatz krank und haben Burnout? Wo sind da Kernprobleme?

Salomon Korn: Ja, es kommt natürlich auf die Position an, in der Sie Führungsqualitäten zeigen müssen. Es ist etwas anderes, wenn Sie auf der Ebene der Bundesregierung Führungsqualitäten zeigen müssen als sagen wir auf der Ebene eines Restaurants. Das ist etwas ganz Anderes, aber ich glaube nach wie vor, dass das Problem darin besteht, dass unsere Welt zunächst mal komplexer wird. Es wird immer alles komplizierter und Sie müssen sowohl in der Sache unterrichtet und kompetent sein, als auch auf der Ebene des sozialen Verhaltens und das sind ja zwei Dinge, die nicht immer sozusagen miteinander kompatibel sind. Der Eine beherrscht mehr das, der Andere das und darüber hinaus müssen Sie auch noch in der Lage sein, in der Sache wirklich auf dem letzten Stand der Dinge zu sein und das ist heute, wo die Welt sich also sehr schnell entwickelt und das Wissen explosionsartig anwächst, ist das auch nicht ganz einfach. Also mit anderen Worten: Sie müssen auf der Höhe der Zeit bleiben, was Ihren Bereich angeht, an Informationen, an inhaltlichen Dingen. Gleichzeitig dürfen Sie sich dabei aber nicht Ihren Glauben an das Gute, Ihren Glauben an das Gute im Menschen und auch daran, dass es so etwas wie Empathie im gegenseitigen Verhalten gibt, ohne, dass immer gleich alles zur Konkurrenz wird. Das ist nicht ganz einfach und gerade in einer Welt, in der die Dinge immer weiter versachlicht werden und immer weiter sozusagen kontrollierbar sein sollen, also wo eigentlich immer alles komplizierter wird.

Rolf van Dick: Die letzte Frage ist die Frage nach Werten: Welche Rolle spielen Werte in unserer Gesellschaft? Werden die wichtiger, weniger wichtig?

Salomon Korn: Also ich glaube nach wie vor, dass es einen Wert gibt, der immer gültig war und immer gültig bleibt und das ist das biblische Gebot „Liebe Deinen Nächsten, denn er ist wie Du.“, so ist die korrekte Übersetzung aus dem Hebräischen. Wenn man sozusagen die Nächsten so achtet oder schätzt, wie man sich selbst schätzt oder einschätzt, was übrigens ganz schwierig ist, weil man schlecht aus sich heraustreten kann, um sich sozusagen objektiv beurteilen zu können. Aber wenn man ihn zumindest als gleichwertiges, wichtiges Wesen betrachtet mit seinen Stärken und seinen Schwächen, dann funktioniert es. Dann liebt man den nächsten wie sich selbst oder weil er eben ist wie man selbst mit allen Schwächen und mit allen Defiziten, die man sich selbst gegenüber oft gar nicht eingestehen möchte, um eben das Idealbild seiner eigenen Persönlichkeit nicht zu gefährden. Das ist ein etwas komplizierter Prozess, aber ich glaube dieser Wert „Liebe Deinen Nächsten, denn er ist wie Du.“ steht über allen anderen Werten und wenn der befolgt wird, dann funktioniert eine Gemeinschaft sowohl auf der Ebene der Kleinfamilie als auch im größeren Verbund als auch in der Gesellschaft insgesamt. Das hört sich jetzt sehr einfach an, aber es ist nun mal ein altes, bewährtes Prinzip, über 3000 Jahre alt und ich glaube daran lässt sich nicht viel rütteln und daran lässt sich nicht viel aussetzen, es hat sich bewährt.

Rolf van Dick: Nehmen Sie wahr, dass diesen Wert anzustreben leichter ist, zum Beispiel, wenn Sie sich im Kontext der Jüdischen Gemeinde bewegen im Vergleich zu Ihren Tätigkeiten im ZDF Fernsehrat oder wenn Sie als Architekt unterwegs sind? Also ist dort, wo man sich auf einem religiösen Fundament bewegt, dieser Wert salienter, wichtiger und deswegen auch einfacher umzusetzen oder ist es genauso schwierig, hier wie dort?

Salomon Korn: Nein, es ist in der Jüdischen Gemeinschaft etwas leichter umzusetzen, weil die Jüdische Gemeinschaft in gewisser Weise eine Schicksalsgemeinschaft ist und eine Schicksalsgemeinschaft teilt ja ähnliche Erfahrungen, ähnliche Werte und da sind bestimmte Dinge einfach sozusagen schon vorhanden. Da genügt ein Wort, da genügt manchmal ein Blick, da genügt eine Andeutung und schon weiß mein Gegenüber was gemeint ist. Da muss ich gar nicht viele Worte machen, was ich zum Beispiel auf einer anderen Ebene dann sehr wohl machen muss und dann der Kontext vielleicht etwas komplizierter zu erklären oder herzustellen ist. Es ist in der Tat einfacher, wenn man sich sozusagen innerhalb seiner Herkunftsgruppe bewegt und sozusagen Erfahrungswerte teilt, als wenn Sie sich in einer Gruppe bewegen, wo Sie sozusagen sachliche Werte teilen und die dann sozusagen verbalisieren müssen, begründen müssen und die weniger auf der Ebene der Emotionalität als auf der Ebene der Rationalität sich befinden.

Rolf van Dick: Dankeschön, Herr Korn.

Salomon Korn: (nickt).

Bruder Paulus

Kurzbiografie

Paulus Terwitte wurde 1959 geboren und trat kurz nach dem Abitur in den Kapuzinerorden ein. Er studierte in Münster und Graz Philosophie und Katholische Theologie. 1984 wurde er zum Diakon und 1985 zum Priester geweiht.

Ab 1989 leitete Bruder Paulus das Kloster zum Mitleben in Stühlingen, war danach einige Jahre in Gera in der Krankenhauseelsorge tätig.

1998 berief Ordensleitung der Kapuziner Paulus Terwitte als Guardian in das Kapuzinerkloster Liebfrauen in Frankfurt am Main, wo er neben der Tätigkeit als Beicht- und Gesprächsseelsorger durch die katholische Fernseharbeit bekannt wurde.

Von 2006 bis 2009 leitete Bruder Paulus das Kapuzinerkloster Dieburg bei Darmstadt und war danach bis 2010 Beauftragter für Berufungspastoral der Kapuziner im Kapuzinerkloster, d.h. für die Gewinnung von Nachwuchsmitgliedern des Ordens. Seit November 2010 ist er wieder Guardian des Kapuzinerklosters Liebfrauen.

Im Jahr 2004 sendete das ZDF im Rahmen der Reportage „Die Manager Gottes“ einen Beitrag über das Leben von Paulus Terwitte als Großstadtseelsorger. Als Gast tritt er regelmäßig in Talkshows bei Anne Will, Maybrit Illner, oder Frank Plassberg auf. Auf HR4 moderiert er eine Radiosendung und er hat eine eigene Fernsehsendung auf Sat 1.

Bruder Paulus hat eine Reihe von Büchern geschrieben, in denen er den Menschen Anleitung und damit Führung gibt.

Interview geführt am 3. Dezember 2012 in Frankfurt

Rolf van Dick: Sie schreiben viele Bücher, sind publizistisch tätig, und in diesen geben Sie ja auch in gewisser Weise Anleitung für Andere. Vermutlich ist das auch Ihre Rolle im Kloster, dass Sie in der ein oder anderen Weise Führung ausüben. Und Sie werden natürlich auch geführt, im Sinne des Ordens und vermutlich auch durch Ihren Glauben. Das interessiert uns heute. Und die erste Frage, die ich immer stelle, ist die Frage, ob man Führung überhaupt braucht. Und bei Ihnen bietet sich an zu fragen: Brauche Sie Menschen, die Sie führen oder bekommen Sie Ihre Führung ausschließlich aus dem Wort Gottes?

Bruder Paulus: Ich glaube, dass jeder Mensch Führung braucht, weil der Mensch natürlich viele Möglichkeiten hat, er kann dies und jenes tun oder er kann dies und jenes auch lassen, und darum braucht er eine innere Führung, einen inneren Kompass. Das sind ja die Werte, die im Herzen des Menschen grundgelegt sind, die eben sagen: Was soll ich tun? Was muss ich tun? Was soll ich lassen? Wozu bin ich verpflichtet? Ohne diese Führung und ohne den inneren Gehorsam diesen Werten gegenüber kann auch von außen her keine Führung passieren- dann können wir sofort einen Schweinestall bauen. Also Führung ist eigentlich ja eine herzliche Angelegenheit, man muss Herzen berühren, man selber im Herzen berührt sein, Visionen entwickeln, die mit anderen gemeinsam dann angestrebt werden und die zu verwirklichen.

Rolf van Dick: Das hört sich jetzt an, wie eine Lehrbuchdefinition „Was ist gute Führung?“ – Man braucht Visionen, um andere anzustoßen und diese Visionen dann auch umzuwandeln. Aber das klappt ja offensichtlich nicht immer, also nicht bei jedem.

Bruder Paulus: Naja, das klappt natürlich in dem Bereich, in dem ich tätig bin, besonders leicht, weil hier natürlich Männer zusammenleben, die haben auf Eigentum verzichtet, wollen nie etwas besitzen, leben in keuscher Ehelosigkeit und Gehorsam, leben eine Unabsichtlichkeit des Lebens, wir brauchen nichts zu verdienen, wir brauchen nichts einheimen, wir müssen kein Kapital bilden, wir sind in der glücklichen Lage, von dem zu leben, was Menschen uns ermöglichen und schenken. Das Haus hier gehört uns nicht und uns wird Kapital überlassen, damit wir damit Gutes tun und ich hab manchmal den Eindruck, damit wir damit Gutes tun, was nicht in die Rechenmaschinen dieser Welt rein passt. Und das tun wir dann auch mit Freude.

Rolf van Dick: Sie haben Ziele und Visionen, wie im konkreten Leben zum Beispiel Armen helfen oder Obdachlosen Unterkunft und Verpflegung geben, aber wenn man mal über die katholische Kirche im ganzen redet, dann gibt es ja auch dort Priester, Bischöfe und Päpste, denen offensichtlich die Führung etwas besser gelingt und andere, denen sie nicht so gut gelingt, also die häufiger kritisiert werden, auch für ihren Führungsstil, obwohl doch alle sozusagen das selbe Fundament haben sollten.

Bruder Paulus: Im Unterschied zu Bischöfen und Priestern, die nicht besitzlos leben und die so durchaus auch eigene Lebensstile haben, sind wir ja durch unsere Profession in die franziskanische Gemeinschaft hinein verpflichtet und leben hier eine Vision von Gemeinsamkeit, Machtlosigkeit, gemeinsamen Ideen. Wenn wir auf die katholische Kirche als ganze schauen, dann sieht man natürlich sehr unterschiedliche Führungsfiguren. Ich würde sie mal unterteilen in zwei Gruppen: Die eine Gruppe sind diejenigen, die sagen, das Herz ist das Wichtigste, das ist das Zentrum und wir wollen vom Herzen her führen. Das sind dann diejenigen, die die Organisation außer Acht lassen und am Ende ein Chaos hervorrufen, weil sie nicht führen, aber super liebevoll sind. Also ich kenn da Bischofsgestalten, die sind menschlich bekannt, wenn man dann aber deren Mitarbeiter fragt, dann geht denen das manchmal so, dass man mir schon mal gesagt hat „Mein lieber Bruder Paulus, Du bist spontan und wir müssen dafür büßen.“ Also das ist die eine Seite und die andere Seite ist natürlich eine Form von Führung, die das Herz sozusagen fast vergisst und die sich eine Vorstellung macht, wie es so zu sein hat und da haben wir jetzt gerade so eine Phase, dass sehr viele Bilder aus der Vergangenheit wieder wachgerufen werden, so die Kirche als die ideale Institution und die müssen wir jetzt alle wieder so dazu hinbringen und dann beginnt so was, das würde ich jetzt mal eine Ideologie nennen, also da hat jemand eine Führungsvorstellung und auch eine Vorstellung, wie es zu sein hat und dann müssen irgendwie alle dahin gebracht werden. Das kommt in allen Organisationen vor eigentlich, also kommt es auch in der Kirche vor und ich bin sehr froh darüber, dass die Kirche ja so unorganisierbar ist und so unführbar, dass der heilige Geist als letzter die große Führungspersönlichkeit in der Kirche ist und dann plötzlich einen Roger Schutz hervorbringt und alle müssen über Roger Schutz reden, plötzliche eine Mutter Theresa hervorbringt und dann führt Mutter Theresa. Oder die evangelische Kirche hat jetzt das große Problem, dass alle von Frau Käsmann reden, die eigentlich die evangelische Kirche immer noch führt und damit hat man aber gewählt, einen Ratspräsidenten, der soll ja auch was zu sagen haben, wenn Frau Käsmann öffentlich sagen würde „Dies und jenes finde ich nicht in Ordnung.“ - da sieht man schon, dass sie da wieder die Führung übernimmt und da kann sie selber nichts für, das ist offensichtlich so, dass wir Menschen nicht nur gewählte Führer wollen. Wir wollen auch charismatische Führer und das sieht man jetzt auch an Herrn Gauck sehr schön einen Führer, der mit seiner Lebensgefährtin durch die Welt reist, das macht schon vielen Staatsbürgern Mühe, der im Grunde genommen die Heiligkeit der Ehe mit Füßen tritt und mal

eben so mit seiner Partnerin durch die Gegend reist, der beschädigt sich selber als Führer eines Volkes, da möchte man doch eigentlich etwas anderes erwarten.

Rolf van Dick: Ich kann gut verstehen, dass Sie aus Ihrer Perspektive das so sehen. Man könnte natürlich auch umgekehrt sagen, Gauck vertritt das, wo heutzutage viele Menschen für stehen, sie sind nicht verheiratet oder nicht mehr verheiratet...

Bruder Paulus: Er ist ja verheiratet!

Rolf van Dick: ...oder leben in Trennung...

Bruder Paulus: Nein, auch nicht! Der negiert einen Scheidungsprozess. Er geht vor die staatlichen Gerichte nicht, sonder sagt: „Ich lass das so und halt mir da nebenbei noch eine Geliebte.“ Das tut weh, ich weiß es tut weh, wenn man das sagt, aber wir können ja nicht von einem Volk und von Menschen verlangen... Also Führung heißt ja, ich sage, dass mir die Werte was Wert sind und nicht, dass ich die Werte jetzt undefiniere, sondern die sind mir was wert und ich bin dafür bereit ein Opfer zu bringen. Und ich warte auf die ethischen Begründungen von Herrn Gauck, wie er diese Lebenssituation jetzt seinem Volk vorlebt. Ist das jetzt sozusagen der Schutz von Ehe und Familie? Ist es das jetzt so? Also es tut mir leid, aber ich kann da jetzt nur Bitterkeit empfinden, aber das ist so.

Rolf van Dick: Vielleicht eine Frage an dieser Stelle, die ich eigentlich immer erst gegen Ende stelle: Wir sehen ja so oft das Führung nicht gelingt, gerade im politischen Bereich und auch im Wirtschaftsbereich- Menschen bereichern sich, Menschen sind egoistisch. Warum ist das so? Liegt das an den einzelnen Menschen? Liegt das am System? Was meinen Sie?

Bruder Paulus: Ich glaube, dass liegt teilweise an einzelnen Menschen, es liegt aber auch an Systemen. Ein typisches Führungsproblem: Sie haben einen Vorstand. Zwei davon sind Alkoholiker. Wer sagt denen das? Wenn es deren Sekretärin nicht sagt. Sagt es deren Vorsitzende? Der braucht ja diese beiden, die nicht mehr ganz so bescheid wissen, um seine Ziele durchzusetzen. Sagt es der Aufsichtsrat? Naja, Gott, die beiden sind schon so verdient, kann man ja nun auch nicht. Also an Hand des Themas Alkoholismus können Sie das sehr schön sehen, wie Führung da in einem Unternehmen versagt und ob da Männer oder Frauen sind, die sagen: „Das ist mir doch gerade egal, was man von mir denkt und lass mich gerne kündigen und ich gehe auch gerne wieder in die Armut, aber ich gebe für die Wahrheit Zeugnis!“ Wenn Führung das nicht tut, für die Wahrheit Zeugnis geben- und dafür braucht man natürlich ein gewisses Märtyrerblut für- das ist nicht gerne gehört, wenn Sie einem Studenten sagen: „Schön, dass Sie das jetzt hier studieren, aber das ist nichts für Sie. Sie sollten eigentlich Metzgereiverkäuferin werden!“ Da haben Sie noch am nächsten Tag wahrscheinlich Mama und Papa auf der Matte stehen, wieso Sie so eine Unverschämtheit haben können. Aber Sie übernehmen Führung! Und Sie können ja sogar verkehrt liegen! Aber Sie haben das getan, was in Ihrem Gewissen jetzt hier zu sagen ist und von daher liegt es teilweise an Systemen, die Menschen nicht oft genug rotieren lassen. In meinem Orden wählen wir alle drei Jahre unsere Oberen neu – darum heißt es immer „Sei nett zu Deinem Mitbruder, er könnte Dein nächster Oberer werden!“. Bei uns bricht alle drei Jahre die Struktur zusammen, wenn das Kapitel zusammenkommt, dann zählt nichts mehr, die neue Leitung wird gewählt und die darf ganz frei entscheiden, wer wo arbeitet. So etwas wünschte ich mir für Firmen, dass man Zielvereinbarungen macht: „Du bist jetzt mal für fünf Jahre unsere Führungspersönlichkeit und dann kannst Du es noch einmal fünf Jahre sein, dann aber nicht mehr die nächsten fünf Jahre“.

Rolf van Dick: Ja gut, ich sehe es an der Uni, wo Dekane auch auf zwei oder drei Jahre gewählt werden, also mehr oder weniger rotieren. Es hat natürlich auch den Nachteil, dass ich alle zwei oder drei Jahre den Neuen etwas einarbeiten muss und es ihm oder ihr dann auch mehr oder weniger gut liegt und das hat vielleicht dann auch den Nachteil, dass man schwere Entscheidungen auch vermeidet, weil man ja auch weiß, man muss wieder zurück ins Glied.

Bruder Paulus: Wahrscheinlich haben Sie selber ertragen (kichert).

Rolf van Dick: Bruder Paulus, wie führen Sie selber als Leiter dieses Klosters? Wenn Sie morgens beim Frühgebet vielleicht das erste mal ihren Mitbrüdern begegnen oder anschließend beim Frühstück sitzen, wie führen Sie?

Bruder Paulus: Indem ich nachfrage, wie es denen geht, indem ich freundlich „guten Morgen“ sage, indem ich die Aufgaben verteile, indem ich schaue, ob jemand krank ist, ob jemand unpässlich ist, indem ich versuche ins Gespräch zu bringen, so gut es geht. Am Anfang als ich ganz jung war als Guardian habe ich natürlich alle Post die in Kloster kam geöffnet und dann in die Brüdergemeinschaft gebracht und gezeigt, wer und alles geschrieben hat, bis die mir dann gesagt haben „Du hast wohl nen’ Vogel!“ – also da musste ich erst lernen, dass eine Führungspersönlichkeit auch überlegen muss, was ist dienlich dafür an Informationen weiterzugeben und was darf man auch gar nicht weitergeben, weil man damit das System eigentlich überlastet. Und das ist für mich die größte Herausforderung, eigentlich. Anteil zu geben im Gesamten und dann gleichzeitig zu sagen „Mein Gott, dieser Anruf dieser Firma wegen der Brandschutzanlage, die muss ich nicht auch noch allen kommunizieren.“ Ich bin letztens zum Beispiel auch noch dazu übergegangen, dass ich keine Cc Emails zulasse, ich will das nicht. Die Leute sollen sich überlegen, ob sie diese Information jemandem weitergeben sollen, aber diese Form von Zwangsbeglückung mit allen möglichen Informationen, die kein Mensch mehr verarbeiten kann. Halte ich auch für eine Fürsorgepflicht.

Rolf van Dick: Es ist ja auch gleichzeitig so, dass die Menschen sich danach sehnen, vielleicht auch weil sie Verantwortung abgeben wollen...

Bruder Paulus: Ja genau, ich will das aber gar nicht alles wahrnehmen. Die sollen mir endgültige Prozesse und ihre Ergebnisse mitteilen und nicht sozusagen aus lauter Angst, dass man nachher wieder diskutieren müsste, dann sagen: „Ja, ich hab Dich ja immer mitlesen lassen!“ Völliger Käse. Wie führe ich? Das Dritte ist natürlich, dass ich die Zeit reguliere. Das tue ich dadurch, dass ich den Tagesablauf hier unterschreibe und sage „so und so wollen wir leben und dann treffen wir uns zum beten“ und dann muss jeder von seinen Emails weg und von seinem Computer weg, von seiner Aufgabe weg. Dann wollen wir beten. Und ich führe, dass wir uns regelmäßig durch das Gebet und natürlich den Gottesdienst wöchentlich auch in Meetings mit der Urkunde der Christenheit beschäftigen, dem Evangelium, und mir ist es wichtig, dass wir eine Stunde über das Evangelium sprechen und fragen: „Jesus, was würdest Du denn eigentlich von uns Kapuzinern hier in Frankfurt wollen? Sollten wir nicht mal eine Protestaktion machen zu MyZeil? Oder müssten wir nicht mal sagen „Leute ihr spinnt wohl bei adidas einzukaufen!“ ? Was müssten wir tun? Prophetische Zeichen setzen? Wo sind wir zu angepasst oder nicht angepasst dem heiligen Geist Raum zu geben? Das wäre jetzt mal wichtig den anderen und fremden Ideen dann auch einen Raum zu öffnen und auch Zeitmanagement zu haben, Zeitmanagement für die gesamte Struktur. Dass wir uns wirklich Zeit nehmen zu sagen, was steht an, wo müssen wir was besprechen, wo sind die

Gesprächprotokolle von letztem mal? Protokollkontrolle, also ganz normale Vorgänge für Führungspersonen, die wollen, dass sich ein System einfach gut weiterentwickelt.

Rolf van Dick: Das Mittlere, den Tageslauf zu strukturieren, da hätte ich jetzt gedacht, dass es in so einem Orden jahrhundertalte gibt, wann man aufsteht, zu Bett geht und was dazwischen passiert.

Bruder Paulus: Nein, nein, nein, nein! Das ist ja gerade die Überlebenskraft der Kirche, dass sie immer wahnsinnig angepasst war. Nee, das finden manche hochehrwürdig, dass diese starre Institution, die so von anno tobak ist, die lebt ja heute noch, weil sie so eine Anpassungsleistung hatte. Der heilige Franziskus sagt, je nach Ort Zeit und kalten Gegenden, müssen wir uns anpassen an die Gegebenheiten. Es gibt Klöster, da stehen die Brüder um halb sechs auf und beten schon um halb sieben, weil um sieben Uhr schon die Frühmessen losgehen. Hier haben wir abends viel zu tun, beten wir erst um acht Uhr zum ersten mal zusammen. Das ist eine andere Lebensweise, das muss man anpassen, wenn man den Werten, die uns wichtig sind, dadurch die Ehre gibt.

Rolf van Dick: Das dritte Themenfeld, also Meetings organisieren und zu überlegen, was wollen wir tun und wie wollen wir es tun, haben sie das einfach durch learning by doing gelernt oder sind sie selber mal auf einen Führungskräfte Workshop gegangen? Oder ist es Teil der Priesterausbildung, dass man solche Fertigkeiten an die Hand bekommt?

Bruder Paulus: Also ich glaube, dass da die Priesterausbildung noch ergänzungsbedürftig ist. Ich selber bin jetzt vom Typ her eine gewisse Führungspersönlichkeit, weil durch meinen Vater war ich schon durch Führung geprägt, in allen Für und Wider natürlich auch. Wenn sie redegewandt sind und eine entsprechende Statue haben, dann ist immer schon auch ein gewisser Übertragungsmechanismus da. Das zu handeln finde ich viel schwieriger, also das, was andere in einen reinsehen aufgrund ihrer Geschichte, das so zu handeln, dass man noch zu einem Dialog kommt und man nicht die ganze Zeit mit dem Bildern arbeiten muss, die andere sich von einem gemacht haben. Und deshalb habe ich selber eine Psychotherapieausbildung mitgemacht und ähnliches, um selbstreflexiv genug zu sein. Also ich bilde mir ein, in 90 Prozent der Fälle zu wissen, wieso ich mich wie verhalte, wie ich ticke, warum ich auf manches reagiere und auf anderes nicht. Also das würde ich für eine Führungskraft schon für wichtig halten, dass sie Selbstreflexionsvermögen hat, dass sie feedbackfähig ist, dass sie denkwürdig ist...

Rolf van Dick: Nun kann ja nicht jeder eine Therapieausbildung machen.

Bruder Paulus: Nee, kann auch nicht jeder, aber ich glaube, letztlich habe ich auch dadurch nicht gelernt zu führen – je öfter ich das in den Mund nehme, desto mehr frage ich mich auch, ob ich überhaupt führe, weil ich hab ja auch Vorbilder im Orden! Es gibt ja auch Personen, die gute Hirten sind, die das einfach drauf hatten und das gemacht haben...Mitbrüder, konkrete Mitmenschen, bei denen man das abgesehen hat, bei denen man in die Lehre gegangen ist. Und dann hat man gesagt. „Ich probier es jetzt mal so.“ Man hat ja auch selber einige Jahre gelitten unter Führungen von Anderen und hat sich gedacht: „Ich mach aber bestimmt alles viel viel besser!“ Aber in Wirklichkeit macht man nicht alles viel viel besser und andere haben jetzt auch wieder etwas zu leiden unter einem. Also das ist ein ewiges Suchen und wichtig ist, dass man in einen Dialog kommt und in Kommunikation bleibt, meine ich.

Rolf van Dick: Wer hat Sie denn persönlich inspiriert? Haben Sie mal Menschen innerhalb und ausserhalb des Ordens kennen gelernt, die Sie als Menschen begeistert haben?

Bruder Paulus: Also für mich ist sicherlich eine Führungsperson Johannes Paul II, weil er eine integrierte...integrative Persönlichkeit war, auch mit seinen Herkunft und theologischen Schlagseiten, das kann ja alles sein. Aber er hatte das, er war das. Und Pabst Benedikt halte ich für eine moralische Führungspersönlichkeit, der als echter deutscher Dichter und Denker noch einmal deutlich macht, dass der Vorrang der Vernunft sehr wichtig ist und dass wir uns nicht in die Emotionalität so abgleiten lassen dürfen. Dann habe ich als geschichtliche Gestalt Franz von Assisi vor Augen, selbstverständlich. Und es gibt aber auch Mitbrüder, wo man das Gefühl hat, wenn die was gesagt haben, das hat einem eine Welt erschlossen und man hat sich gerne von diesen Brüdern anleiten lassen ein paar Schritte nach vorne zu gehen. Ich habe auch eine alte Dame vor Augen, die in ihrem Umfeld eine Leader-Persönlichkeit war, in ihrer Familie dafür gesorgt hat, dass die Familie irgendwie zusammengeblieben ist- das ist ja auch Führung und das ist ja auch gar nicht so einfach. Und das hängt dann nicht nur am Gänsebraten am Heiligen Abend, sondern an Telefonaten mit den Enkeln und die Streitereien zwischen den Nichten und Neffen, Kindern und Enkeln und die Schwiegertöchter. Bis man das alles unter einem Hut hat! – Das finde ich, ist eine wahnsinnige Führungstätigkeit, für die ja auch keiner ausgebildet wird, ehrlich gesagt.

Rolf van Dick: Können Frauen so was besser als Männer? Das was Sie jetzt gesagt haben?

Bruder Paulus: Frauen können das irgendwie anders. Also ich finde, dass beides dazu gehört: Die weiblichen und männlichen Elemente im Führungsgeschehen. Ich glaube aber- ich habe erst kürzlich wieder mit einem Schauspieler gesprochen, der ein wunderbares Beispiel erzählt hat, nämlich, dass er in seiner Schauspielausbildung mal Telefonieren nachstellen sollte und sein Ausbilder ihn gefragt hat, wie er sich gefühlt habe, bis er sich dann endlich getraut habe zu sagen: „Ja, ich habe so telefoniert, wie ich glaube, dass die Zuschauer sehen wollen, wie einer ist, der telefoniert.“ Und das ist glaube ich das Leiden von vielen Frauen, dass sie eine Vorstellung haben, wie andere sie gerne sehen würden wie sie führen und dann gar nicht mehr bei sich sind. Und bei Männern ist das genau so. Also wir leiden glaube ich unter falschen Bildern. Ich muss sagen, dass ich es schade finde, wenn ich mal so ganz deutlich werden will, natürlich, chauvi-mäßig bin ich ja auch drauf, wie viele Frauen in den Banken aussehen wie Männer! Wundert mich nicht, dass die keinen Mann mit kriegen. Unattraktiv bis zum geht nicht mehr! Statt ihre Reize auszuspielen! Und so richtig mal das zu tun, was eine Frau kann! Das kann die! Die kann uns Männer zu Männern machen! Und wir Männer können Frauen zu Frauen machen! Frauen können sich nicht zu Frauen machen, das hat der Liebe Gott nicht so gewollt, er hat die Paarigkeit gewollt und darum glaube ich auch, dass in einem Team Frauen und Männer gut zusammenarbeiten, wenn alle um ihre Vorzüge wissen. Und wenn man sich gegenseitig anstachelt und wenn man nicht sozusagen ein müdes Lächeln übrig hat, wenn eine Frau mal Plätzchen mitbringt- das trauen sich ja manche Frauen schon gar nicht mehr! Man muss ja da mit Tablets und allem Möglichen rumlaufen, damit sie ja nicht sich verhalten, wie eine Frau sich verhält. Finde ich schade, eigentlich. Von daher glaube ich, dass Frauen anders führen und schlimm wird es, wenn Frauen wie Männer führen. Und auch, wenn Männer wie Frauen führen. Man könnte mich natürlich fragen, wie würde ich das beschreiben? Dann käme ich auf so alte Bilder, wie, das eine wäre, man glaubt eigentlich an so Raster; das ist die männliche Seite, und das andere ist, man glaubt an Charismen und das Durcheinanderschnattern, das Durcheinanderschnattern kann sehr produktiv sein, wie in dem afrikanischen Gral, aber es kann das andere auch mal positiv sein, dass man mal sagt: „1,2,3. A,b,c.“. Geht natürlich auch. Das gehört irgendwie zum Leben.

Rolf van Dick: Das ist zufällig eines der Themen, die wir uns auch in der Forschung anschauen und die Schwierigkeit für Frauen besteht ja darin, dass wenn sie so führen wie sie es als Mädchen gelernt haben beziehungsweise es ihnen die Rollen vorschreiben, dann werden sie oft nicht ernst genommen. Wenn sie sich aber männlich verhalten, dann werden sie auch wieder kritisiert.

Bruder Paulus: Das ist ja ein ganz neues Thema, es gibt eine Geschlechterverwirrung. Es gibt es ja, dass die Männer langsam aufwachen und zur Emanzipation kommen und wieder wissen, was Männer sind und dass Frauen wieder wissen, was Frauen sind. Also das finde ich irgendwie merkwürdig, dass da so eine Unsicherheit da ist. Also ich liebe die Frauen und Frauen, die unverkrampft Frauen sind. Und ich freue mich an Männern, die unverkrampft Männer sind. Aber das kann man sich nur gegenseitig zusprechen, das braucht Dialog, das braucht Kommunikation, und wenn natürlich in einem Betrieb nur noch die Zahl gilt, oder wenn in einem Betrieb nur noch Qualitätsmanagement gilt, also abbildbares männliches Strukturgetue, dann ist das für eine Frau natürlich schwierig, die würde ja lieber sagen: „Ich würde für meine Angestellten gerne mal eine Farbtafel machen!“ Und „Ich würde gerne mal was, über deren Charismen, Träume und Visionen wissen.“ Meines Erachtens gehört das auch mit in Personalführung, dass in einem Betrieb beide Seiten, also die männliche und die weibliche Aufsicht eine Rolle spielen.

Rolf van Dick: Ich bin schon bei meiner letzten Frage und das ist immer die Frage nach der Rolle von Werten. Oder die Frage spezifisch an die katholische Kirche formuliert: Ist es gut für die katholische Kirche wertekonservativ zu sein und zu den Traditionen zu stehen oder sollte die Kirche sich anpassen an moderne Werte? Wir haben vorhin eigentlich schon mal darüber gesprochen.

Bruder Paulus: Ja, ich glaube in der Wertediskussion gibt es irgendwie Missverständnisse, die man aus dem Weg räumen muss. Die Werte sind ja – da glaube ich ganz fest dran- im Herzen des Menschen erkennbar. Also der Wert Liebe ist unbestritten. Der Wert Leben ist unbestritten. Also Werte sind ja all das, so sagen die Philosophen, was einen Sollensanspruch an uns richtet. „Du sollst dies und jenes tun und dies und jenes nicht!“, zum Beispiel: „Du sollst gerecht sein!“ Wir müssen es nicht! „Du sollst gerecht sein!“ Diesen Sollensanspruch zu hören und ihn einzulösen als Schlüssel für meine Freiheit. Also ich muss mich dem Wert unterwerfen, damit ich frei werden. Das haben manche Leute nicht erkannt oder missverstanden als Unterwerfung unter die Werte und halten ausgerechnet dies für Unfreiheit! Die finden also, wenn ihnen nach saufen ist, müssen sie nicht fragen, ob das sinnvoll ist, sondern ich bin ja so frei, dass ich saufen darf. Oder wenn ich keine Lust mehr zum Leben habe, dann bin ich ja so frei, dass ich einen Giftbecher trinken darf! Das halten die dann für Freiheit! Da sehen Sie mal diese totale Verirrung der Werte, die natürlich, das weiß ich sehr wohl, kapitalismusgesteuert ist, der sich nicht an Werte hält. Wenn Sie nach dem Sinn des Lebens fragen, wären Sie ein schlechter Konsument. Und darum ist glaube ich die Kirche gut beraten, wenn sie einfach den Menschen sagt: „Du, Gott beißt nicht!“ oder „Es ist gar nicht so schlimm ein gerechter Mensch zu sein!“. „Wenn Du an Deinem Arbeitsplatz feststellst, Du als Mann wirst besser bezahlt als die Mitarbeiterin neben Dir, dann gehört es sich eigentlich, dass Du zur Personalabteilung gehst und sagst: „Hören Sie mal, wir haben unsere Lohnzettel nebeneinander gehalten. Warum verdient meine Kollegin eigentlich dreihundert Euro weniger? Könnte ich mit ihr bitte teilen?“ Das können Sie nicht vorschreiben! Das kommt nicht von oben! Das kommt von unten! Und darum ist die Kirche, sie hat ja diese Leitlinien zur Freiheit von Jesus empfangen, und darum müssen wir sie immer wieder verkünden. Das hat für mich mit konservativ gar nichts zu tun. Ich glaube, dass jeder Gerechtigkeit möchte. Also ich möchte jedenfalls Gerechtigkeit. Da soll mal einer kommen der sagt: „Ich möchte

Ungerechtigkeit!“ – das müssen wir dann diskutieren. Also ich finde Gerechtigkeit ist ein Wert. Leben ist ein Wert! Und wenn aus Liebe ein Ehemann zuschaut- das ist ja sozusagen das Thema, dass mich seit einigen Wochen beschäftigt- wenn jemand sagt: „Ich schaue aus Liebe zu, wie meine Frau die Angst vor Demenz hat, einen Giftbecher hat, um sich selbst umzubringen. Die Liebe verlangt von mir die Selbsttötung eines von mir geliebten Menschen mit anzugucken.“ – dann muss ich sagen, die Leute haben nicht alle Tassen im Schrank! Die Liebe gebietet es einen Giftbecher wegzukippen und zu sagen: „Meine liebe Frau, Du hast sie wohl nicht mehr alle! Wie beide gehören zusammen und ich gehe mit Dir durch dick und dünn!“ Und wir müssen da reden! Wenn jemand ein dreimonatiges Kinde im Mutterschutz abtreibt, dann wird er nicht bestraft. Wenn jemand ein siebenmonatiges Kind, weil es Down Syndrom hat, mit einer Kochsalzlösung im Mutterschoß töten darf, wird er auch nicht bestraft. Wenn aber jemand kurz nach der Geburt sein totes Kind im Straßengraben liegen lässt und dann wird die Mutter gefunden, dann kommt die ins Gefängnis! Da denke ich mir, was ist das denn für eine Gesellschaft!? Das ist für meine Begriffe Willkür. Mir hat bis jetzt auch niemand was anderes Vernünftiges beigebracht, andere Argumente gezeigt. Wenn wir bei Leben, Liebe, Gerechtigkeit, Frieden, sagen wir wegen mir noch Wohlstand verstanden als Wohlergehen für alle. Gemeinwohl ist ja ein Wert unseres Grundgesetzes. Und diesem Wert müssen wir uns unterordnen. Und wenn dann die Folge ist, dass wir alle nur noch hundertdreißig auf der Autobahn fahren, freiwillig, nicht weil wir gezwungen werden, sondern weil wir uns alle gegenseitig lieben, dann hält die ausländische Presse uns wahrscheinlich alle für verrückt. Das ist das Komische! Wer sich an Werte hält, der gilt ja eigentlich als verrückt. Sagen Sie mal als Mann ganz freiwillig: „Ich gestalte mein Leben so, dass ich nach Feierabend nachhause komme, dann gehe ich eine Stunde spazieren, und wenn ich nachhause komme, dann rufe ich noch gerne einen Menschen an, von dem ich weiß, dass der traurig ist. Das mache ich immer montags, das ist so ein Begleitungsgespräch. Mittwochs ist immer mein Abend, wo ich ins Hospiz. Mein Lieblingszimmer ist das Liborius-Zimmer und wer da gerade ist und sterbend ist, der weiß schon, Mittwochabends komm immer ich, um zwei Stunden Leben in die Bude zu bringen.“ Erzählen Sie das mal am Arbeitsplatz! Sie werden ja für krank gehalten! Und so bescheuert sind wir: Wir gieren nach Werten und wer sich an Werte hält, der wird für verrückt erklärt. Und da möchte ich erst mal ein Rufer in der Würste sein, der Menschen sagt: „Setzt euch doch mal zusammen.“ Ich hab letztens einem Vorstandsvorsitzendem einer großen Firma gesagt: „Sie geben doch Geld für die Weihnachtsfeier? Wenn ich Geld geben würde für eine Weihnachtsfeier würde ich dann ja auch sagen, wie die Weihnachtsfeiern zu laufen hat. Und die wäre dann so, dass man nach dem ersten Gang ne Tafel aufstellt und wir schreiben dem Chef mal, wie glücklich wir über ihn sind. Und auf der anderen Seite schreiben Sie, was wir uns eigentlich an Verbesserungen wünschen. Und das machen wir zu einer großen Rolle und diese Rolle möchte ich als Chef von euch zur Weihnachtsfeier geschenkt bekommen! Die werde ich mir im Wohnzimmer dann an die Wand hängen und werde ich mir die ganzen Weihnachtsfeiertage angucken.“ Da hat er mich ganz groß angeguckt.

Rolf van Dick: Meinen Sie, er wird es machen?

Bruder Paulus: Ja, er hat mir gesagt, dass es eine gute Idee ist, er wird es mal versuchen. Und so schaffen Sie auch ein Klima, in dem Menschen gerne arbeiten. Das sollte die Führungskraft eigentlich vor allen Dingen, sie sollte den Arbeitern vermitteln: Wir arbeiten hier gemeinsam, ich diene eigentlich nur der gemeinsamen Leistung.

Rolf van Dick: Bruder Paulus, herzlichen Dank!

Bruder Paulus: Bitteschön! Gerne!

Sport

Birgit Prinz

Kurzbiografie

Birgit Prinz wurde am 25. Oktober 1977 in Frankfurt am Main geboren. Von 1992 bis 1998 spielte sie beim FSV Frankfurt, anschließend beim 1. FFC Frankfurt im Angriff. Ihr erstes Länderspiel bestritt sie mit 16 Jahren im Jahr 1994 gegen Kanada. 1995 stand sie als bisher jüngste Spielerin in einem WM-Finale. Seit November 2003 war sie Spielführerin der Nationalmannschaft. Im Februar 2010 hatte sie im Spiel gegen Nordkorea als erste Europäerin ihr 200. Länderspiel. Birgit Prinz ist Weltfußballerin der Jahre 2003, 2004 und 2005, Torschützenkönigin der [Fußball-WM 2003](#) und achtfache deutsche [Fußballerin des Jahres](#), zuletzt 2008. Am 12. August 2011 erklärte Prinz das Ende ihrer Karriere.

Interview geführt in Frankfurt am Main am 25. März 2011

Rolf van Dick: Frau Prinz, vielen Dank, dass Sie uns unterstützen wollen und ich freue mich auf unser Gespräch bei dem es um das Thema Führung gehen soll, Führung ganz allgemein aber natürlich in Bezug auf Ihre konkreten Erfahrungen, vor allem als Sportlerin. Die erste Frage wäre, wie wichtig ist überhaupt Führung? Brauchen wir Führung?

Birgit Prinz: Ja sicherlich, ich denke, jede Gruppe muss koordiniert werden und es muss jemanden geben der es macht und dafür benötigt es Führung.

Rolf van Dick: Aber ist gerade der Sport nicht ein gutes Beispiel dafür, dass Hochleistungen, zum Beispiel ihrer Mannschaftskolleginnen, erbracht werden ohne dass jemand dahinter steht und ihnen sagt was sie tun sollen oder wie sie es tun sollen?

Birgit Prinz: Ja, sicherlich, Motivation ist für viele Sportler ziemlich wichtig, aber es muss halt irgendwie koordiniert werden und es müssen alle in die selbe Richtung motiviert sein. Es müssen alle in dieselbe Richtung laufen und nicht einer nach links einer nach rechts und einer nach hinten. Sonst kommt keine gute Leistung raus und dazu benötigt es einfach auch gute Führung.

Rolf van Dick: Manchmal wird zumindest in der Wissenschaft gesagt, Führung wird gnadenlos überschätzt. Also wenn ich mir aktuell die Situation bei der Eintracht anschau, wenn Frankfurt gegen Wolfsburg gewinnen sollte, dann wird es mit Sicherheit auf Daum und seinen neuen Stil und sein Charisma usw. attribuiert. Wenn Frankfurt verliert oder unentschieden spielt, bin ich mir sicher, wird niemand Daum einen Vorwurf machen, weil dann wird gesagt, die Mannschaft ist in einem schlechten Zustand oder nicht motiviert genug oder so schnell kann man das Blatt nicht umdrehen oder so. Glauben Sie, dass ein einzelner Fußballtrainer 70 oder 80 Prozent des Erfolges seiner Mannschaft ausmacht?

Birgit Prinz: Nein, definitiv nicht. Aber darum geht es auch glaube ich gar nicht. Ich glaube im Leistungssport geht es nicht darum, dass ein Einzelner 70 oder 80 Prozent ausmachen kann. Meistens entscheiden die letzten 2 – 3 Prozent und da denke ich, hat der Trainer auch einen Anteil dran. Ob natürlich Sofortmaßnahmen dann sofort greifen ist die Frage, aber immer mal können sie durchaus greifen. Ob das dann unbedingt „Führung“ ist, ist die zweite Frage.

Rolf van Dick: Was ist denn für sie effektive Führung, zum Beispiel im Sport? Was zeichnet einen besonders guten oder schlechten Trainer Ihrer Meinung aus?

Birgit Prinz: Das ist schwer in einem Satz zu sagen. Es ist eine Mischung aus relativ Vielem. Es ist ziemlich wichtig dass sie gut kommunizieren können. Sie müssen eine Richtung haben und da auch relativ klar und begründet sein, dass die Leute auch verstehen, warum sie in die Richtung mitgehen sollen. Und was auch denke ich wichtig in Führung ist, ist Fairness, dass die Leute relativ fair und gleich, also verständlich beurteilt und behandelt werden.

Rolf van Dick: Also, wie ist es zum Beispiel morgen Nachmittag bei der Mannschaftsaufstellung. Sind nicht die, die auf der Ersatzbank sitzen, automatisch enttäuscht und attribuieren deshalb auch anders? Ist es nicht einfacher Fairness wahrzunehmen, wenn es einem gut geht oder wenn auch die Mannschaft oder die Firma Erfolg hat und da wo es ein bisschen hakelt, sind diejenigen, die betroffen sind, dann schneller geneigt zu sagen, da ist etwas unfair oder der Chef war nicht gut?

Birgit Prinz: Ja natürlich! Es wäre schlimm, wenn sie zufrieden wären, wenn sie auf der Bank sitzen würden und sagen „Alles ist super, der Trainer ist toll“. Aber es ist ein Unterschied, wie es der Trainer begründet. Wenn der Trainer gar nichts sagt, dann sind sie zurecht noch saurer. Kommt er mit irgendwelchen Argumenten, die für jeden fadenscheinig sind, dann kann man es auch sehr schlecht verstehen. Die meisten Spielerinnen wünschen sich dann Ehrlichkeit und auch Anregungen: was können sie anders machen, was können sie ändern oder was sind halt auch wirklich Gründe. Also deswegen ist Verständnis schon wichtig, aber natürlich sind die, die nicht spielen enttäuscht oder teilweise auch sauer auf den Trainer. Aber das muss eine Führungskraft in meinen Augen auch aushalten.

Rolf van Dick: Wenn Sie mal an Führungspersönlichkeiten denken, die Sie kennengelernt haben, Trainerinnen bei Frankfurt oder in den USA, wo Sie ja auch mal gespielt haben, oder der Nationalmannschaft, da ist ja auch viel Konsistenz drin in den Trainerpersönlichkeiten mit denen sie gearbeitet haben. Aber auch außerhalb, Sie haben ja schon viele ganz andere Leute kennengelernt. Wer hat Sie begeistert oder überzeugt? Oder gibt es da etwas wo sie sagen, da kommt Führungspersönlichkeit für mich durch und raus?

Birgit Prinz: Ich hatte in Amerika eine wirklich gute Trainerin, die in meinen Augen gar nicht fachlich so super war, war auch nicht so eine super Mannschaft zusammen, aber sie hat die Leute einfach begeistert. Sie konnte irgendwie ein Feuer entfachen und die Leute auch mitnehmen. Das fand ich eigentlich beachtlich, weil ich das so aus Deutschland nicht kannte. In Deutschland war sehr viel strikt faktenorientiert und sie hat einfach die Leute angesprochen und sehr, sehr gut mitgenommen. Das dachte ich damals und auch heute noch, so kann das auch aussehen und ist auch eine Möglichkeit. Man bricht sich auch nichts ab, wenn man die Leute gewinnt und positiv mit ihnen ist und so auf dieser Schiene auch begeistert.

Rolf van Dick: Das ist jetzt eine schöne Überleitung für die nächste Frage. Ich wollte Sie nach Ihrer eigenen Führungsrolle fragen, Sie waren ja Kapitänin im Verein oder der Nationalmannschaft. Nehmen Sie solche Sachen dann auf und versuchen Sie das mehr oder weniger bewusst auch selber umzusetzen, wenn Sie andere führen?

Birgit Prinz: Ja natürlich, ich denke jeder bringt seine eigenen Erfahrungen auch mit ein, wenn er oder sie die Chance hat zu führen. Ich glaube, dass das einfach auch wichtig ist, eigene Erfahrungen zu leben um authentisch zu sein. In der Nationalmannschaft probiere ich wirklich die Leute mit einzubinden. Irgendwie schon klar zu wissen, in welche Richtung wir

gehen. Ich denke, dass es auch gut wäre das auch zu kommunizieren, aber trotzdem die Leute einzubinden und möglichst auch mit den Leuten eine Lösung zu finden, wo auch alle mit leben können. Natürlich ist es als Spielführerin auch ein bisschen eine andere Rolle, aber im Endeffekt bin ich dann auch nur eine unter Vielen. Aber in Teilen lässt es sich auch gut umsetzen.

Rolf van Dick: Was war für Sie z.B. als Spielführerin die größte Herausforderung? Als Zuschauer sucht man ja immer einen von elf Leuten auf dem Platz, der eine Armbinde um hat. Man weiß, der ist nicht blind, sondern der trägt die aus einem anderen Grund. Aber was für einen Einfluss die Person hat, sieht man als Zuschauer eigentlich selten.

Birgit Prinz: Das lässt sich so pauschal auch nicht sagen. Ich denke, auf dem Spielfeld kann es eine Rolle sein, dass man die Leute nochmal mitnimmt. Aber auf dem Spielfeld kann es auch ganz anderes sein. Da ist die Spielführerin in meinen Augen gar nicht so entscheidend. Ich finde im Umfeld kann man mehr beeinflussen, zum Beispiel in der Spieler-Trainer-Kommunikation oder auch einfach, wenn Sachen rundherum schwer oder nicht so gut laufen. Und da gibt es dann doch immer einige Sachen, die man regeln kann oder halt einfach laufen lassen kann und sagt, da soll sich die Trainerin drum kümmern. Da gibt es dann schon Reaktionsmöglichkeiten und dann denke ich, kann es auch wirklich gut laufen.

Rolf van Dick: Gab es mal eine Situation oder kommt das überhaupt vor auf dem Spielfeld, wenn ein Elfmeter oder ein Freistoß geschossen werden muss in einer schwierigen Situation, dass die Spielführerinnen dann gesagt haben „Du machst das“ oder „Ich mache das selber“ und diese Entscheidung wird dann auch von allen akzeptiert oder würde das gar nicht gehen?

Birgit Prinz: Das ist eigentlich relativ klar vorher, wie man es macht. Da gibt es in jeder Mannschaft auch irgendwie eine Hierarchie. Es ist nicht so entscheidend, ob ich Spielführerin bin oder nicht. Da ist es relativ klar vorher, wer schießt und wenn es irgendwie Streitigkeiten gibt, dann ist es auch klar wer sich durchsetzt meistens.

Rolf van Dick: Und da ist es weniger wichtig, dass Sie die Binde anhaben?

Birgit Prinz: Im Verein habe ich sie auch gar nicht an. Und ich empfinde es auf dem Spielfeld auch als nicht so einen Unterschied.

Rolf van Dick: „Also mehr in der Vorbereitung, dass sie da dann Ihre Rolle als Spielführerin nutzen um die Mannschaft auch vorher zu motivieren?“

Birgit Prinz: Motivieren sehe ich auch nicht so ganz als meinen Ansatzpunkt an. Ich denke für die Motivation bin ich auch nicht zuständig. Das hat jede Spielerin auch selber zu erledigen und es ist ein bisschen auch Traineraufgabe. Das ist nicht so sehr meine Aufgabe als Spielführerin. Ich sehe es wirklich mehr in der Vermittlung zwischen Mannschaftsangelegenheiten und Außen. Außen heißt auch Trainer oder DFB oder anderes und da die Mannschaft gut zu vertreten und deren Interessen. Und manche Sachen die nicht der Trainer klären muss, die intern sind, wo ich auch denke, dass geht einen Trainer nichts an, da zu sehen, dass wir eine Lösung finden.

Rolf van Dick: Wann brauchen Sie selber Führung? Wo ist für Sie persönlich eine starke Trainerin oder ein starker Trainer wichtig?

Birgit Prinz: Dann wenn es nicht so gut läuft. Da wünsche ich mir durchaus immer noch Unterstützung vom Trainer. Das da dann nicht noch drauf gehauen wird, sondern das dann der Trainer auch danach schaut, woran es liegt. Und nicht nur einfach gesagt wird „Das Ergebnis ist schlecht“ oder „Du bist schlecht“. Da wünsche ich mir dann auch noch Unterstützung. Aber im Fußball ist es dann schon noch so wie in jedem anderen Bereich in dem man älter wird, dass man besser weiß, welche Dinge man braucht, welche Dinge man wie macht und dann auch weniger Führung braucht.

Rolf van Dick: Und Unterstützung heißt jetzt ganz konkret, dass man wieder aufgebaut wird oder verteidigt wird gegenüber Außen? Wie sieht konkret die Unterstützung aus die Sie dann einfordern oder sich wünschen würden?

Birgit Prinz: Das man die Chance hat mit dem Trainer zu sprechen oder man auch merkt, dass der Trainer einen nicht direkt in Frage stellt, wenn man ein schlechtes Spiel gemacht hat. Sondern einfach auch merkt, man kann miteinander kommunizieren und miteinander vielleicht auch die Probleme lösen und gucken, was kann man anders machen um die Situation zu verbessern.

Rolf van Dick: Im Sport müssen Trainer einen Trainerschein machen. Dazu gehört sicher auch Mitarbeitermotivation und solche Dinge. Außerhalb des Sports werden Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorbereitet, durch interne Weiterbildung oder externe Kurse. Eigentlich müssten es ja alle können. Warum funktioniert das so oft nicht? Warum werden Mitarbeiter krank oder warum verlassen Sportler ihren Verein? Warum kommt es so oft zu Problemen?

Birgit Prinz: Ich denke, es ist nicht so einfach. Es ist als Person, glaube ich, nicht so einfach als Führungskraft dazustehen und seine Werte und seine Richtung zu vertreten, aber auch offen zu sein für das was eigentlich der Mitarbeiter will. Gleichzeitig muss man es auch ertragen, dass man nicht von allen geliebt wird, glaube ich, aber trotzdem irgendwie zu sehen, dass man ein gutes Verhältnis zu allen hält. Ich glaube, es ist nicht so einfach, wie es von außen scheint. Es sind auch sehr viele Interessen zu koordinieren und das ist auch nicht immer möglich.

Rolf van Dick: Aber das betrifft ja wahrscheinlich jeden in verschiedenen Situationen immer mal. Glauben Sie das gute Führungskräfte geboren werden oder kann man das lernen? Warum kann es der eine und der andere nicht? Warum schaffen es die einen, trotzdem gut zu sein und die anderen nicht?

Birgit Prinz: Ich glaube man kann schon viele Teile lernen, durch Unterstützung von Außen und durch Reflexion. In meinen Augen ist es ein großer Unterschied, ob die Personen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen oder nicht. Manche sind es in meinen Augen nicht und dann glaube ich, ist es auch schwierig eine gute Führungskraft zu sein.

Rolf van Dick: Wir haben vorhin von Werten gesprochen. Meine letzte Frage ist: Welche Rolle spielen Werte in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, vielleicht auch ein bisschen generell in unserer Gesellschaft? Ist das wichtig oder zählen die konkreten praktischen Dinge, wie Motivieren und Unterstützen, mehr, als Werte zu verkörpern?

Birgit Prinz: Ich denke Werte sind wichtig, weil sie Richtlinien geben und über Regeln ganz klar eine Richtung vorgeben. Bei Regeln schauen die Leute nicht nach links oder rechts, aber bei Werten ist es möglich auch eigene Dinge zu entwickeln und auch ein gewisses Verständnis. Von daher, finde ich, sind „Werte“ als Überbegriff wichtig.

Rolf van Dick: Was sind im Sport oder in Ihrem Lebensbereich die wichtigsten Werte? Worauf muss eine Führungskraft oder auch ein Trainer/ Manager, achten?

Birgit Prinz: Das ist eine gute Frage. Ich denke Fairness ist ein ziemlich wichtiger Gedanke, gerade im Mannschaftssport. Und auch Verantwortung zu übernehmen als Spieler oder Spielerin für das eigene Tun und nicht nur zu denken, „er muss dafür sorgen, wenn er nicht guckt bewege ich meinen Hintern keinen Meter weit.“

Michael Groß

Kurzbiografie

Michael Groß wurde 1964 in Frankfurt am Main geboren und zählt zu Deutschlands erfolgreichsten Sportlern. Er gewann unzählige deutsche, europäische und Weltmeistertitel in Schmetterling und Freistilschwimmen und war bei den Olympischen Spielen 1984 in Los Angeles und 1988 in Seoul ebenfalls mehrfacher Sieger. Er stellte 12 Weltrekorde auf und hält trotz Ende seiner Karriere als Schwimmsportler 1991 nach wie vor den deutschen Rekord über 200 Meter Schmetterling. 1983 und 1985 wurde Michael Groß jeweils zum Weltschwimmer des Jahres gewählt und er war viermal deutscher Sportler des Jahres. Innerhalb der Deutschen Nationalmannschaft hatte er eine Führungsrolle inne.

Neben dem Sport zeigt Michael Groß auch soziales Engagement. So ist er Mitglied des Vorstandes der Deutschen Sporthilfe als auch Botschafter für die Initiative *Respekt! Kein Platz für Rassismus*.

Michael Groß studierte Philologie an der Goethe Universität in Frankfurt und promovierte 1994 zur Ästhetik und Öffentlichkeit der Weimarer Klassik. Seit vielen Jahren ist er als Unternehmensberater tätig und leitet eine eigene Beratungsfirma mit Schwerpunkt auf Change und Talent Management.

Interview geführt am 13. November 2012 in Frankfurt

Rolf van Dick: Die erste Frage, die ich immer stelle, soll natürlich ein bisschen provozieren: Brauchen wir überhaupt Führung? Und die Frage an Sie: Sie halten sich immer noch körperlich fit, brauchen Sie jemanden, der Sie dazu anleitet? Brauchen Sie jemanden, der Ihnen sagt, was Sie zu tun haben? Oder kann man das selber, wenn man's mal gelernt hat?

Michael Groß: Führung ist ja eben nicht darauf zu reduzieren, dass man einem sagt, was er zu tun hat, sondern richtig gute Führung ist ja, wenn man es schafft Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Der englische Begriff „Coach“ sagt das eher besser. Und auch bei mir im Sport waren die Trainer eher Coachs, die Hinweise gegeben haben, mich selber zu entwickeln. Und das ist eigentlich auch in Organisationen das Entscheidende: Dass man eben die Talente von Mitarbeitern erkennt, dass man die Talente, die man im Unternehmen braucht erkennt, und dann als Führungskraft beispielsweise diese zwei Ebenen zusammenführt und dann dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt eben erfolgreich zu sein. Und das ist der große Unterschied zwischen Vorgesetztem, der einem Mitarbeiter sagt, was er zu tun hat, und Führungskräften, die eben den Mitarbeiter erfolgreich machen. Dafür gibt es natürlich verschiedene Maßnahmen, das würde jetzt zu weit führen. Es gibt es ja ganze Bibliotheken dazu, wie das funktionieren kann, aber das Entscheidende ist, dass man einem Mitarbeiter deutlich macht, - und das war bei mir früher im Training auch so- welche Möglichkeiten er hat, welche Stärken er hat, an welchen Themen er noch arbeiten kann, wie man ihn darin unterstützen kann, was es für Hindernisse gibt, die man vielleicht gemeinsam mal aus dem Weg räumen kann, damit er sein Potential eben ausschöpfen kann. Und das sind die klassischen Führungsthemen, die immer konfliktär sind. Warum sind die konfliktär? Weil schlicht und ergreifend die persönliche Perspektive eines Mitarbeiters sich von der Perspektive des Unternehmens unterscheiden kann. Da gibt es selten eine hundertprozentige Kongruenz, so dass man wirklich sagt: Okay, alle ziehen am gleichen Strang, alle haben eine Motivstruktur, die der Art und Weise, wie ein Unternehmen arbeitet, auch entspricht. Das ist die Kunst dann von Führung, dass diese unterschiedlichen Perspektiven, also die Individualperspektive und die

Institutionalperspektive, dieses Kraftverhältnis und diese durchaus widersprüchlichen, widerstrebenden Kräfte, dann doch produktiv wirken können.

Rolf van Dick: Ich hab grad drüber nachgedacht: Sie haben von Training gesprochen und ich glaube, ich hab es entweder gelesen in Ihrem Buch oder ich hab es gehört in einem anderen Interview, dass Sie sagten, meine Trainer- mal abgesehen davon, dass der erste auch mal mit Holzlatschen geworfen hat, und Sie dann abtauchen mussten- Ihre Trainer haben Sie auch machen lassen, Sie auch in Ruhe gelassen. Und wenn Sie jetzt sagen, Trainer haben mir das Potential aufgezeigt, also so über die Möglichkeiten gesprochen, dann hört sich das jetzt nicht so an, als hätten sie Ihnen eine Vision vorgegeben, als hätten sie gesagt: „Guck mal, da kannst Du hin und das tun wir jetzt, um das zu erreichen!“ Sondern eher so: „Jetzt zeig ich Ihnen mal die Möglichkeiten und dann lass ich Sie machen.“ War das so?

Michael Groß: Ja, also es gibt ja diesen Spruch: „Man kann niemanden zum Jagen tragen.“ Und das gilt im Sport insbesondere. Im Sport kann kein Trainer, kein Coach, insbesondere bei Individualsportlern, aber auch bei Mannschaftssportarten, dementsprechend die einzelne Person oder die Mannschaft wirklich dazu bringen, diese Ziele für sich selber anzunehmen. Das funktioniert nicht. Warum? Weil letztlich, am Ende des Tages, im Sport- und das ist im Wirtschaftsleben ein bisschen anders- im Sport der Einzelkämpfer bzw. die Mannschaft letztlich alleine sind. Also hat der Coach keinen unmittelbaren Steuerungseinfluss mehr, weil einfach in der spezifischen Leistungssituation -sprich im Wettkampf- zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter keine unmittelbare Beziehung mehr besteht. Manchmal denkt man sich, dass der Trainer am Beckenrand oder der Trainer am Spielfeldrand, vielleicht etwas zurufen können, aber der Einfluss ist wirklich extrem mittelbar, da kann man nicht mehr viel drehen. Da gibt es viele Beispiele, wo Trainer es nicht mehr geschafft haben im Sport, dann in einer kritischen Situation, weil es einfach zu schnell geht. Man hat gar nicht mehr die Zeit, da große Dinge anzusteuern, sondern die wesentlichen Grundlagen werden vorher schon gelegt. Und da ist es wirklich wichtig, dass dann der Trainer über „Wir nehmen uns gemeinsam ein Ziel X vor“ und „Welche sind notwendig um dieses Ziel zu erreichen“, „Welche Potentiale stecken in euch?“, „Was kann ich euch auch an Faszination vermitteln?“ spricht. Faszination ist beispielsweise ein ganz wichtiges Thema im Sport, weil die Emotionen spielen eine ganz große Rolle. Also, wenn sie da nicht brennen, wenn Sie da nicht wirklich wollen, dann werden Sie rechts und links von anderen überholt. Das ist im Sport sicherlich eine besondere Situation. Warum ist das so wichtig? Weil ja dort eigentlich alle ihr Hobby zum Beruf machen. Ich hatte jüngst erst eine Situation, bei irgendeiner Veranstaltung, da stand Michael Schumacher dort und hat gesagt: „Letztlich habe ich meine Passion, das was ich seit Kindesbeinen mache, zum Beruf gemacht. Was Schöneres gibt es eigentlich nicht.“ Und das gilt eigentlich für Hundert Prozent der Sportler. Weil man diese Entwicklung in jungen Jahren nimmt, also von Kindesbeinen an. Es gibt ja keine Sportart, die man anfängt mit dreißig, vierzig, und dann noch zum Olympiasieg bringt. Also die ältesten Sportler, die mit siebzig noch Olympiasieger werden können, sind Reiter. Also Dressurreiter. Springreiter auch nicht mehr. Aber die fangen auch schon an, in jungen Jahren das ganze zu machen. Und deswegen, weil das in jungen Jahren passiert, spielt die Emotion, ein bisschen auch dieser spielerische Zugang, eine ganz ganz große Rolle.

Rolf van Dick: Sehr interessant fand ich, wie Sie kurz am Anfang schreiben, dass Vierundachtzig Ion Tiriac mal bei Ihnen war, also sich vorgestellt und gesagt hat: „Ich kann machen, dass Du nie wieder arbeiten musst, weil wenn wir zusammenarbeiten und Du Dich Hundert Prozent auf das Schwimmen konzentrierst, Du so viel Geld verdienen wirst, dass es ein Leben lang reicht.“ Und Sie haben Ihm dann aber sozusagen einen Korb gegeben. Das heißt, Sie haben geglaubt, dass Sie so einen Manager nicht nötig haben. Da kann man

vielleicht im Sport, auch bei Einzelsportlern, mal die Rolle eines Managers und die Rolle eines Trainers unterscheiden?

Michael Groß: Ja, wobei die Formulierung, „dass ich das nicht nötig hätte“ ist nicht richtig, weil ich diesen Weg nicht gehen wollte. Wenn man sich seiner Motivstruktur ein bisschen klar ist, also wenn man wirklich weiß, was bewegt mich eigentlich, und zwar hinter den offensichtlichen Zielen, also warum mach ich das ganze eigentlich, was gibt mir Sinn, wenn man da ein bisschen ein Gefühl für entwickelt hat, dann hab ich festgestellt, dass mir nur alles auf eine Karte zu setzen und nur Sport zu treiben schlicht und ergreifend langweilig geworden, perspektivlos geworden wäre. Weil das Schlimmste Perspektivlosigkeit ist. Und das ist dann auch Führung: Perspektiven schaffen. Das ist die größte Kunst. Beispielsweise bei mir, 1984: Ich hatte schon alles gewonnen, x Weltrekorde geschwommen etc., doch ich fragte mich: Wo sind denn noch die Perspektiven? Und da gibt es unendlich viele Perspektiven. Was man noch weiterentwickeln kann, was man noch erleben kann. Und das ist auch in Hochleistungsorganisationen generell der Fall. Auch wenn ich an unsere Kunden denke. Dass Hochleistungsorganisationen immer mehr haben wollen. Also sich immer weiter entwickeln wollen. Keiner will, wenn er mal ganz vorne ist, Letzter werden. Und da gibt es dann so eine Art Schneeballeffekt, sodass in so einer Organisation die Ansprüche dann immer höher gesetzt werden. Sie entwickeln sich immer weiter, Rückschritt möchte man eigentlich nicht. Und das ist im Sport das gleiche; dass man sagt, was gibt es für Perspektiven, was kann ich noch weiterentwickeln. Und irgendwann ist dann auch die Luft raus, klar. Das war bei mir 1991 der Fall. Aber Vierundachtzig, die Situation Tiriatic, - um auf die zurück zu kommen- diese Möglichkeit, sich finanziell abzusichern war ganz nett, aber die Perspektivlosigkeit, die damit verbunden gewesen wäre, nämlich dann irgendwann auf einem Haufen Geld zu sitzen, aber nichts mehr anderes an Ideen für sich persönlich entwickelt haben zu können, wäre dann etwas armselig gewesen. Also reich an Geld, arm an Ideen.

Rolf van Dick: Wie führen Sie selber? Also zum Beispiel im Unternehmen? Wie führen Sie ganz praktisch, ganz konkret? Wie versuchen Sie das umzusetzen, was Sie vorhin über gute Führung gesagt haben?

Michael Groß: Gut, im Prinzip fast wie im Lehrbuch. Also strategische Führung und die situative Führung, die sollen Hand in Hand gehen. In Unternehmen ist es leider häufig so, dass entweder rein strategisch geführt wird, aber nicht das Gefühl für die Situation besteht und manche Unternehmen werden rein situativ geführt, nach dem Motto „Wenn es schlecht läuft ist plötzlich die Führung so, wenn es gut läuft anders.“ Das ist natürlich für den Mitarbeiter ganz schwierig und ich versuche dort eben beide Ebenen miteinander zu kombinieren. Ein ganz wichtiges Ziel von Führung ist ja Ziele entwickeln, Zieldefinieren und Ziele verfolgen mit Mitarbeitern zusammen- um ein Beispiel zu nehmen. Und das bedeutet grundsätzlich, dass man sich dementsprechend etwas vornimmt, gemeinsam mit dem Mitarbeiter. Wenn man ein Vertrauensverhältnis aufgebaut hat - was elementar ist- dann ist übrigens die Eigeneinschätzung und die Fremdeinschätzung relativ identisch. Also was die Mitarbeiter sich persönlich vornehmen, beispielsweise für das nächste Jahr oder die nächsten Monate, und was sie selber an Defiziten erkennen, wo sie selber sagen „Da möchte ich mich weiterentwickeln“. Und auch die Fremdeinschätzung sind häufig korrelierend, wenn man eine Situation hat, in der der Mitarbeiter der Führungskraft vertraut und weiß, wenn ich hier eine Schwäche definiere, dann wird mir das nicht gleich negativ ausgelegt. Und das ist beispielsweise so ein strategisches Thema. Dass man sagt: Ziele entwickeln, definieren und verfolgen, gemeinsam mit den Mitarbeitern, gemeinsam mit Teams, für das Unternehmen, und das auch gemeinsam runterbrechen. Sprich, es gibt ein Unternehmensziel und was bedeutet das für Teams und für den einzelnen Mitarbeiter und zwar das nicht nur finanziell,

sondern auch, was wir an Produkten entwickeln möchten, an Leistungen, an Services etc. Und dann dem Mitarbeiter verdeutlichen, welche Rolle hat er dabei und welche Chancen und Perspektiven hat er, welche Herausforderungen werden definiert. Und das funktioniert dann ganz klassisch: Wir haben ein Zielvereinbarungssystem, ein Scoring System, wie man es halt so kennt. Was aber das Bestreben ist, ist, dass man weiche Faktoren hat, also verschiedene Kompetenzebenen. Dass man also die vier verschiedenen Kompetenzebenen in bestimmte Zielsetzungen ummünzt und da muss man ja dann irgendwie bewerten. Und dazu gibt es ja Scoring Modelle- kommen ja eher aus den USA- die dann aber ganz praktisch sind, um dann irgendwie das ganze auch greifbar zu machen, hinterher für den Mitarbeiter. Oder aber dann sklavisch irgendwie, wie das ja in Universitäten jetzt manchmal der Fall ist - ich bin ja selber Lehrbeauftragter- , dass man dann nur noch Credit Points hinterher rennt. Das soll es dann natürlich nicht sein. Das ist dann auch die Führungskraft, die deutlich macht, es geht jetzt nicht darum irgendwelche Punkte nur zu erringen, sondern das ist die Folge daraus. Das ist die strategische Ebene. Und dann kommt die situative Ebene. Ich gebe mal das Beispiel aus der Finanz- und Wirtschaftskrise: plötzlich bricht der Markt zusammen. Man nimmt sich im Prinzip die Zielsetzung, die man sich vorgenommen hat, doch diese ist Makulatur. Also man muss dann sozusagen wirklich die Krise managen! Die Krise bewältigen und dann mit den Mitarbeitern gemeinsam sagen: Das, was wir uns jetzt für dieses Jahr vorgenommen haben ist nur aufgeschoben, wir wollen daran wieder anknüpfen, jetzt müssen wir aber quasi diese Krisensituation bewältigen und überlegen, was sind jetzt die Maßnahmen, die jetzt notwendig sind um eben irgendwann wieder an das, was wir uns strategisch vorgenommen haben, anknüpfen zu können. Das ist dann auch Führungskraft. Da erwarten die Mitarbeiter dann nicht die, ich sag mal die eilerlegende Wollmilchsau und auch nicht die perfekte Lösung, sondern die erwarten dann, dass die Führungskraft sagt: So, das und das sind die nächsten Schritte, das und das sollten wir jetzt versuchen zu entwickeln gemeinsam und so sehe ich die nächsten- das war halt damals so- zwei, drei Wochen.

Rolf van Dick: Binden Sie Ihre Mitarbeiter viel ein in solche Entscheidungen oder sind das Sie und Ihre Frau, die sich als Geschäftsführer sozusagen eine Strategie überlegen und die dann vorgeben?

Michael Groß: Genau. Die Mitarbeiter erwarten ja von ihren Führungskräften, dass sie die wesentlichen Entscheidungen treffen. Also was ganz schlimm ist, beispielsweise auch bei den Kundenmandaten, wenn Führungskräfte, insbesondere Geschäftsführer und Vorstände, anfangen rumzueiern, was Zielsetzung und Unternehmensstrategie angeht. Und dann anfangen mit „Ja, da müssen wir mal in einem Workshop diskutieren!“ . Bestimmte Dinge sind einfach wichtig. Dafür gibt es dann nun mal Vorstände und Geschäftsführer. Damit Zielsetzungen und Strategien von denen entwickelt werden und bestimmt werden und quasi die Marschrichtung -zumindest die wesentlichen Rahmenbedingungen- definiert werden. Damit die Mitarbeiter dann wissen, in welchem Rahmen sie sich bewegen, welche Rolle sie entwickeln können, welche konkreten Aufgaben sich daraus entwickeln etc. Und so ist das auch bei uns; dass man sagt: Das ist die generelle Marschrichtung. Beispielsweise bei uns war es jetzt so im Rahmen des Umbaus des Unternehmens, dass wir gesagt haben: Wir stoßen jetzt einen Geschäftsbereich ab, den anderen Geschäftsbereich fokussieren wir, wir brauchen zusätzliche Kompetenzen, Mitarbeiter können die nicht abbilden, also haben wir uns dann auch noch am Markt bedient, um uns da noch zu verbessern. So, das sind Entscheidungen, das sind Dinge, die erwarten Mitarbeiter von Führungskräften. Das tägliche Umsetzen, das mit Leben zu erfüllen, diese analytische Fähigkeit von Führungskräften zu schauen, wer kann eigentlich was, wer hat welche Potentiale, etc.

Rolf van Dick:Sie haben viele Menschen kennengelernt: Sportler, Trainer, wahrscheinlich aber auch Politiker, usw. Wer hat Sie inspiriert und Ihnen vielleicht auch Anregungen vermittelt, die Sie jetzt umsetzen als Führungskraft?

Michael Groß: Also, im Prinzip Viele. Mehrere. Richard von Weizsäcker war ja immer ein begeisterter Schwimmer. Jeden Tag zu Zeiten als Bundespräsident immer seine 1000/2000 Meter geschwommen. Jeden Morgen, außer er ist irgendwo gewesen, wo es kein Schwimmbad gab. Und von ihm -er ist ja ein klassischer Bildungsbürger- habe ich wirklich mal Impulse bekommen. Und was mich beeindruckt hat, das war halt diese breite Aufstellung. Eine Führungskraft darf kein Fachidiot sein. Es gibt viele Koryphaen, die sind fachlich super, das stell ich auch bei meinen Kunden häufig fest, aber sind eigentlich unfähig als Führer. Weil sie was von auf ihr Fachgebiet konzentriert sind und da auch tolle Sachenkönnen-beispielsweise Entwickeln, und Erkennen von Markttrends etc.. Aber das umzusetzen, um dann diese Erkenntnisse in nutzbare Energien für ein Unternehmen umzusetzen, das schafft man nicht. Und zum Beispiel von Weizsäcker hat mir gezeigt, dass eben, ich sag mal dieses „Allgemeinwissen“ und dieses „ein breiteres Fundament zu haben“ unwahrscheinlich befruchtend sein kann. Man weiß zwar nie, wann man das brauchen wird, wann man diese Fähigkeiten einsetzen kann, aber diese allgemeine „Menschenbildung“, um das jetzt mal ein bisschen pathetisch zu sagen, das wurde mir beispielsweise durch solche Begegnungen deutlich. Er ist eigentlich auch kein klassischer Politiker. Es sind Menschen, Führungskräfte beispielsweise, die einen beeindrucken, dadurch, wie sie mit bestimmten Dingen umgehen. Zum Beispiel, wie hieß er noch, der eine Commerzbank-Vorstand in den achtziger Jahren, gerade fällt mir der Name nicht mehr ein, das war auch eine solche Person. Bankier, nicht Banker, wirklich Bankier, der so ein bisschen noch den humanistischen- ist vielleicht zu viel gesagt- aber ein Ideal hatte, was heute in dieser Branche wahrscheinlich relativ ungewöhnlich ist. Das man sagt: Okay, wir sind Möglichmacher, weil wir eben dementsprechend der Vermittler sind, intermediär zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern sozusagen vermitteln. Der Name fällt mir jetzt nicht mehr ein, aber das war so ein Typ, wo man wirklich sagte, so eine Führungskraft, die auch klare Standards hat, die auch Überzeugungen hat, und die auch in der Lage ist sich pointiert zu äußern; das hat was!

Rolf van Dick:Und sind Sie ihm persönlich auch begegnet?

Michael Groß: Ja, ja, klar! Hier in Frankfurt. Mal beim Ball des Sports zusammen gesessen etc. Also das gibt es in Unternehmen. Und da kommt dieser Begriff des Unternehmertums auf. Aber was ist ein Unternehmer? Da haben sich ja Schumpeter und wie sie alle heißen dran versucht. Wissenschaftlich kann man das ja schwer greifen. Es gibt ja nicht die Definition, was einen Unternehmer ausmacht und welches Talent man braucht etc., aber eigentlich sind erfolgreiche Unternehmer auch immer insofern gute Führungskräfte, weil sie eben diese Perspektiven schaffen, weil sie eben für etwas stehen, weil sie eine Überzeugung haben. Und es heißt ja immer so schön „Wer nicht selber brennt, der kann auch kein Feuer entzünden.“ Stichwort „Mitarbeitermotivation“ und das stimmt auch. Also Mitarbeiter spüren das, wenn da jemand ist, der macht einfach seinen Job, der übernimmt eine Funktion. Aber Führungskräfte, die wirklich die Motivation von Mitarbeitern freilegen wollen und möchten, die müssen da wirklich schon eine gewisse eigene Kraft haben, entwickeln, und das auch spüren lassen. Dass der Mitarbeiter merkt: Der glaubt ja da dran! Der ist ja wirklich davon überzeugt und macht das nicht aus reiner Machtpolitik.

Rolf van Dick:Das, was es dazu braucht, glauben Sie, dass man das lernen kann? Kann man eine gute Führungskraft werden?

Michael Groß: Rein technisch schon. Da gibt es nicht nur die klassische Literatur dafür, sondern auch Management-Literatur- jetzt mal abgesehen von den ganzen fachwissenschaftlichen Werken, die es dazu gibt. Das schon, aber das ist rein die fachliche Ebene, die Fachkompetenzebene. Da kann man sicherlich an der Rollenkompetenz beispielsweise auch arbeiten. Geht auch, da wird es aber schon ein bisschen schwieriger. An der methodischen Kompetenz, das kann man auch machen. Die persönliche Kompetenz – das sind ja die vier Kompetenzebenen, die es gibt- an der persönlichen Kompetenz, da wird es dann natürlich schwieriger. Wie kann ich eine Rolle ausfüllen? Passt ja gerade, heute am 13. November, mit dem aktuellen Spiegeltitel „Charisma“. Versuchen Sie mal Charisma zu greifen.

Rolf van Dick:Aber es gibt ja Leute, die sagen, das kann man alles lernen. Ich kann auf ein Rhetorikseminar gehen, kann lernen Haltung, Stimme usw. zu trainieren, sodass ich charismatischer wirke und rüberkomme.

Michael Groß: Wenn man das jetzt mal so als Stufenmodell sieht, kann man sicherlich - wenn man sagt, ich muss mich da weiterentwickeln- ein oder zwei Stufen weiter empor klimmen. Nur kann es problematisch sein, wenn man auf Führungskräfte trifft, die aufgrund ihrer Fachkompetenz unwahrscheinlich nach vorne rutschen. Ein Beispiel: Letztes Jahr hatten wir jemanden, der wurde Vertriebsleiter in einer großen Organisation mit einer Verantwortung für 200 Personen, weil er der beste Vertriebsmann war. So, und das ist ganz klassisch: über die Qualifikation, Qualifikation durch Leistung auf den Job. Das Problem ist, Verkaufen und Führen sind zwei unterschiedliche Dinge. Also wenn jemand ein guter Verkäufer ist, muss er noch lange nicht Verkäufer führen können. Und das ist ein himmelweiter Unterschied, und der ist dann auch kolossal gescheitert und das wurde dann auch klar. Wir sollten dann versuchen das zu coachen, wir haben dann dem Geschäftsführer auch deutlich gemacht: Hier ist jemand, der ist fachlich brillant, aber sehr statisch. Wie kann ich meine Brillanz für andere Leute, die vielleicht nicht so brillant sind, nutzbar machen? Ich kann ja nicht wie ein Häuptling rumlaufen, wie kann ich diese Brillanz für Indianer nutzbar machen? Wie kann ich mich, was das Fachliche anbetrifft, mal ein, zwei Schritte zurücknehmen? Und in dem Beispiel war relativ schnell klar; der geht wie ein ICE hier von Frankfurt nach Köln mit 300 Sachen durch den Westerwald, aber hier in der Organisation sind auch Kesselwagen dabei, die machen ihr Geschäft, aber die wollen nicht mit 300 durch den Westerwald, sondern die können das auch nicht. Und jetzt ist es die Kunst zu sagen: Wie schaffen wir es, diese verschiedenen Sachen zu kombinieren? Wir haben auch deutlich gemacht: Es bringt euch nichts, nur Leute zu haben, die mit 300 durch den Westerwald marschieren. Dann verliert ihr die Organisation, dann seid ihr schon fast zu schnell und zu gut. Das sind dann auch diese Organisationen, die dann nur noch rein geldgetrieben sind, die jeden Kunden nur noch als Geldmaschine betrachten. Da wird es dann kritisch, so, und deswegen kann man bestimmte Sachen, sagen wir es mal so, sich aneignen, aber die sind im Einzelfall dann schon mit einer sehr starken Veränderung, sagen wir mal, auf der Persönlichkeitsebene auch verbunden. Wenn man das hinkommt. Will ich nicht ausschließen, meine Erfahrungen sind da aber eher negativ. Also beispielsweise würde ich sagen, ich wäre kein guter Trainer geworden- Schwimmtrainer.

Rolf van Dick:Haben Sie es mal versucht?

Michael Groß: Nee, weil, mir ist auch relativ schnell klar geworden warum. Wir hatten ja gerade das Beispiel mit dem Vertriebskönig, der dann hinterher Vertriebsleiter wurde, aber leider da gescheitert ist. Genauso, wäre es bei mir glaube ich gewesen, weil ich einfach meine Ansprüche habe. Ich weiß was möglich ist, ich weiß, dass man sich auch ins Zeug legen muss

und ich wäre dann wahrscheinlich von außen verzweifelt, wenn ich gesehen hätte, wie einige Leute ihr Potential nicht nutzen. Und auf Dauer ist dann- Stichwort „Man kann niemanden zum Jagen tragen“- auch die Möglichkeit der Führungskraft, des Trainers, begrenzt. Ich gebe mal ein Beispiel aus dem Sport, ganz banal: Das gehört immer dazu in jungen Jahren zieht man um die Ecken, so wie das Studenten machen, machen Sportler das auch- vielleicht nicht ganz so intensiv- aber wenn man dann bis zwei, drei Uhr unterwegs ist und sonntags um acht Uhr morgens ist Training. Mit vier Stunden Schlaf ist das nicht so angenehm, aber da muss man dann auch mal durch. Das ist dann so, das kann man nicht befehlen. Da kann man nur verdeutlichen, und das funktioniert auf der rationalen Ebene übrigens nicht. Zu verdeutlichen, dass das wichtig ist, rein faktisch für Trainingsergebnisse, für das Leistungspotential. Das funktioniert nicht auf Dauer. Das funktioniert vielleicht einmal; das ist das Pflichtbewusstsein, aber das ist für mich jetzt wichtig. Es gibt da Grenzen der Führung.

Rolf van Dick: Grenzen der Führung, das ist meine vorletzte Frage schon: Warum geht Führung eigentlich so oft schief? Sie haben eigentlich schon viel darüber geredet, dass eben Menschen nicht aufgrund ihrer Führungskompetenz in Führungspositionen kommen, aber manchmal geht ja Führung auch da schief, wo man eigentlich denkt: Der sollte das können! Sie haben ja auch, ich glaube, in der Verbandspolitik im Sport relativ schnell dann nicht mehr mitmachen wollen. Wie kommt so was, woran liegt das?

Michael Groß: Nee, Verbandspolitik im Sport hat mit Führung ja jetzt nicht so viel zu tun.

Rolf van Dick: Naja, theoretisch brauch ich ja auch Führungskräfte, die das gut organisieren, andere mitziehen...

Michael Groß: Ja, nur Sport eben, ist ja, das muss man eben wissen, dezentral organisiert. Das heißt, es ist ja nicht so, dass ein Präsident von einem Sportverband den Landesverbänden etwas sagen kann. Sondern es geht ja von unten nach oben. Das heißt die Spitzensportorganisationen werden von unten gespeist, nach dem Subsidiaritätsprinzip und nicht wie in Unternehmen, dass man top down bestimmte Sachen einfach durchführen kann. Deswegen ist das machtpolitisch getrieben und man versucht eben über Mehrheiten zu agieren- man muss Mehrheiten finden. Wenn man Mehrheiten findet, sodass kaskadenartig Dinge nach unten hin realisiert werden können. Man hat aber eben keinen Durchgriff, aber das ist wichtig im Sportsystem in Deutschland. Aber deswegen ist das keine klassische Führungskraft. Führung geht schief meistens, wenn man beispielsweise nicht schafft, wie ich vorhin schon sagte, die beiden Ebenen strategische und situative Führung in einem permanenten Wechselspiel auszutarieren. Weil, was nutzt einem eine brillante strategische Führung mit allen Instrumenten, wenn man niemanden dazu hat. Wenn man dann plötzlich in eine Krisensituation kommt, vollkommen fähig und hektisch wird und man gar nicht mehr weiß, was man tun soll, weil ursprüngliche Planungen nicht durchgehalten werden können. So, dann scheitert beispielsweise Führung, weil dann die Mitarbeiter plötzlich denken: Sag mal, hat der den Schuss nicht gehört? Wir brauchen jetzt einfach mal in dieser konkreten Situation Unterstützung, Entscheidung. Es gibt also viele Führungskräfte, die können brillant strategische Führung gestalten, mit Vorläufen etc., aber dann spontan zu sagen: Das machen wir jetzt! – sind sie plötzlich überfordert. Umgekehrt gibt es Leute, die sind brillant darin, immer wieder neu, immer wieder tagesaktuell ihre Leute auf den Topf zu setzten- um es mal doof zu sagen- aber wirklich zu sagen: Jetzt marschieren wir in die Richtung und morgen dann so. Strategisch aber hoffnungslos. Da haben die keinen Blick für.

Rolf van Dick: Welche Personengruppe wäre leichter zu trainieren? Wem wäre einfacher zu helfen?

Michael Groß: Den Strategen. Den Strategen ist einfacher zu helfen, weil es schwerer ist, jemanden der völlig, ich sag mal, situativ führt, und dadurch für den Mitarbeiter natürlich auch im Einzelfall nicht kalkulierbar ist, zu ändern. Denn Vertrauen basiert bzw. baut sich ja auch so auf, dass ich weiß, dass ich bestimmte Dinge einfach zu tun habe, abschätzen kann, dass man einfach vertrauenswürdig ist. So, und das ist es nicht. Da weiß man gar nicht, woran man ist. Dem dann auf der strategischen Ebene weiterzuhelfen ist schwieriger, als denjenigen, die strategisch gut ausgestattet sind, die dementsprechend all das, was man bei strategischer Führung kennt, auch gut praktizieren, auch das wirklich mit dem Team etc. im Griff haben, denen dann dieses i-Tüpfelchen situativ dann das ganze noch zu managen zu verpassen und das Bewusstsein zu geben, dass sie sich dann selbst nicht- und das ist das häufige Hindernis- sich nicht untreu werden, sondern einfach dann bestimmte Sachen zu fixen sind. Also wir benutzen dann häufig so ein bisschen diese Metapher: Stell Dir vor, Du planst ein Haus zu bauen und Du baust das auf- alles ganz prima- hast Deinen Plan, und irgendwann gibt es plötzlich beim Ausbau in einem Zimmer einen Schmelbrand. Was machst du dann? Du tust ja nicht so: Da brennt jetzt irgendwas und das brennt dann, das wird schon wieder ausgehen. Sondern das musst Du dann fixen! Da musst Du dann einfach kurz reingrätschen, da musst Du dann sagen: Es ist ja nicht so, dass ich das Haus nicht weiterbauen will, aber jetzt muss ich erstmal diesen Brand löschen. Das ist ja nicht schlimm, sondern das erwarten sogar Deine Mitarbeiter auch. Und letztlich über diese Metaphern, über Bilderschaffen, solchen Leuten, die auch manchmal etwas kopfiger sind, ein bisschen Selbstbewusstsein zu geben, dass das auch nicht verkehrt ist, sondern gerade ihre strategischen Themen dann ergänzen kann, eben sinnvoll. Und warum geht Führung schief? Das ist ein Grund. Und der zweite Grund ist, was ich vorhin auch schon sagte, dass zwischen individueller Perspektive und institutioneller Perspektive, also beispielsweise Zielperspektiven, die ja selten einhundertprozentig übereinstimmen, kein Ausgleich stattfindet. Also der Mitarbeiter hat nun mal für sich eine persönliche, individuelle Perspektive und wichtig ist, dass eine Führungskraft die Übersetzung schafft. Die Übersetzung auf die individuelle Perspektive: Wenn unser Unternehmen diese Ziele hat, meine Abteilung oder unsere Abteilung diese Ziele hat. Was kannst Du dazu beitragen? Punkt eins. Welche Kompetenzen wollen wir weiter schulen etc.? Was sind Deine persönlichen Ziele? Wie kannst Du Dich dort einbringen? Das ist nämlich mühselig.

Rolf van Dick: Und Sie haben gesagt, relativ zu Anfang, das funktioniert aber nur dann im Mitarbeiterentwicklungsgespräch vernünftig, wenn die Leute vertrauen zueinander haben. Wenn man auch Schwächen zugeben kann oder man auch sagen kann: Hier muss ich mich entwickeln. Was kann man dafür tun? Und das ist eine schöne Überleitung zur letzten Frage: Welche Rolle spielen denn Vertrauen oder Werte im Allgemeinen? Merken Sie, dass das zunimmt oder eher abnimmt in unserer Gesellschaft, in Organisationen, vielleicht auch im Sport?

Michael Groß: Also, dass Vertrauen und ein Wertegerüst wichtig sind, brauchen wir uns glaube ich nicht drüber unterhalten, weil das letztlich für jede Gemeinschaft- ob es ein Unternehmen oder ein gesamtes soziales System einer Gesellschaft ist- natürlich so der Klebstoff ist, wo sich bestimmte Sachen organisieren, wo man weiß, darauf kann man bauen. Beispielsweise haben wir gerade wieder einen Prozess mit Führungsleitbild und Führungsregeln etc. Das ist natürlich nur die Oberfläche. Dahinter muss natürlich eine gewisse Kultur stehen, aber da ist immer die Frage „Henne-Ei-Problem“, eine Kultur kann man ja nicht befehlen, die entwickelt sich im permanenten Prozess, also wo fängt man an?

Und das ist je nach Organisation, je nach Situation, wo die herkommt, sehr unterschiedlich. Und deswegen braucht man die. Wie man dann, vorgeht, um Vertrauen aufzubauen, beispielsweise in Situationen, wo kein Vertrauen herrscht, das ist das Thema „Transparenz“. Transparenz, warum? Bei Führung auch ganz wichtig ist das Thema „Entscheiden“. Entscheidungen vorbereiten, Entscheidungen treffen und Entscheidungen revidieren. Und dieser Prozess sollte bei Mitarbeitern, die kein Vertrauen haben, transparent werden. Wir hatten jüngst erst wieder so einen Fall, wo es der Geschäftsführung völlig unverständlich war: Wir haben die Entscheidung doch getroffen, wo ist das Problem? Ja, Leute, ihr müsst euch mehr Mühe geben. Wo sind die Hintergründe? Warum ist die Entscheidung so getroffen worden und nicht anders? Was bedeutet das? Ein bisschen an die Hand nehmen. Dass ihr das im Kopf seit Monaten vorbereitet habt und das verinnerlicht habt, das ist das eine. Nur die anderen Mitarbeiter hören das zum ersten mal, sagen sich: Ja, das ist okay, aber warum? Wäre doch auch anders gegangen. An die Hand nehmen! Transparenz schaffen. Insbesondere da es aufgrund der Marktentwicklung immer häufiger vorkommt, dass die Zyklen, also technologische Zyklen beispielsweise, immer kürzer werden- dementsprechend wollen die Mitarbeiter auch wenn man Entscheidungen revidiert, das dann transparent zu machen, weil das passiert immer häufiger. Ich sag mal so, die Informationsgesellschaft ist jetzt mittlerweile schon abgedroschen, aber viele Kunden- wir haben jetzt zum Beispiel einen Energiekunden- da entwickeln sich massive Umbrüche in der Wertschöpfungskette und das was aber wirklich vor drei, vier Jahren richtig war, ist jetzt falsch. Und das ist ja auch die Funktion von Führung; dementsprechend voranzugehen, Visionen, Missionen zu entwickeln, Mitarbeiter sind tendenziell natürlich in der Welt von vor drei, vier Jahren- Minimum, wenn nicht sogar vor zehn, zwanzig Jahren, manchmal unterwegs. Und da versuchen wir auch zu vermitteln: Es gibt keine Zukunft ohne Herkunft. Ihr müsst eine Brücke bauen, Führungskräfte, ihr müsst die Leute an die Hand nehmen. Gehirnwäsche gibt es nicht.

Rolf van Dick:Vielleicht doch noch eine Frage: Haben Sie, als Michael Groß, tendenziell eher Vorteile, wenn Sie Mitarbeiter rekrutieren wollen, einstellen oder bei der Kundenakquise? Oder ist es erst einmal ein Nachteil, wenn man als Sportler bekannt geworden ist?

Michael Groß:Das ist unterschiedlich. Da gibt es keine Regeln. Es war früher eher ein Nachteil, übrigens, als ich jünger war und die Sportlerkarriere noch akut, noch etwas aktueller war. Jetzt spielt es selten eine Rolle, manchmal ist es ein Vorteil, aufgrund einer Respektposition. Warum? Nach dem Motto: Da sind welche – auch Mitarbeiter und meine Frau zählen dazu- die von ihrer Vita / ihrem Record her zeigen, die haben schon was geleistet, die können was entwickeln, die setzen sich durch und man hat dann so eine gewissen natürliche Autorität. Und das ist dann manchmal ganz hilfreich und von einigen Kunden wird das dann auch geschätzt, dass man dann nicht nur einen Fachkompetenten Partner hat, sondern auch jemanden- und das wollen die Kunden meistens auch- der dann wirklich Sparringspartner ist, auf Augenhöhe agiert, der nicht zu schnell nachgibt, sondern auch hart dranbleibt. Und das erwarten dann die Kunden auch. Es gibt natürlich unterschiedliche Positionierungen, wie man vorgeht – systemische Beratung, all diese Geschichten kennen Sie ja- und da haben wir dann natürlich aufgrund der Person eine andere Positionierung. Wenn ich hier jetzt ankommen würde mit Konzepten, die eher auf der nicht-leistungsorientierten Ebene wären und nicht auf der Ebene organisationaler Stärkung, das würde nicht funktionieren. Das würde übrigens auch verkäuferisch nicht funktionieren- das muss man ganz klar sagen.

Rolf van Dick: Gut, Herr Groß, ich danke Ihnen!

Michael Groß: Bitte!

Sylvia Schenk

Kurzbiografie

Sylvia Schenk wurde 1952 geboren, sie studierte Rechtswissenschaften und war 10 Jahre lang als Arbeitsrichterin tätig sowie danach 12 Jahre lang hauptamtliche Dezernentin z.B. für die Themen Sport, Recht, Frauen, oder Wohnen in Frankfurt von 1989 bis 2001.

Sie war als Leichtathletin 1972 Teilnehmerin an den Olympischen Spielen in München, und wurde dort Neunte nachdem sie zuvor 1971 in Lübeck an einem Weltrekord im 4x800-Meter-Staffellauf beteiligt war. Ebenfalls 1971 und 1974 nahm sie an den Europameisterschaften teil.

Von 2001 bis 2004 war sie Präsidentin des Radsportverbandes Bund Deutscher Radfahrer. Von 2007 bis 2010 war sie Vorsitzende von Transparency International Deutschland. Seit 2010 ist sie Mitglied des Vorstands. Sie hat sich während ihres aktiven Sportlerlebens und in der Zeit danach für die Gleichbehandlung von Frauen, gegen Korruption und gegen Doping eingesetzt und sie arbeitet heute als Anwältin in einer Frankfurter Kanzlei.

Interview geführt in Frankfurt am 14. Februar 2013

Rolf van Dick: Liebe Frau Schenk, haben Sie vielen Dank, dass Sie uns unterstützen wollen. Wir sind gespannt, was Sie uns gleich zum Thema „Führung“ zu sagen haben. Sie haben eine ganze Reihe von ganz unterschiedlichen Erfahrungen gehabt, haben auch eigentlich mehr als eine Karriere, bestimmt zwei oder drei verschiedene Karrieren gehabt: Einmal als Sportlerin; Sie waren aktive Leichtathletin, haben 1971 einen Weltrekord mit der Staffel im Vier-mal-800-Meter-Lauf in Deutschland gelaufen in Lübeck, sind dann ein Jahr später Teilnehmerin bei den Olympischen Spielen 1972 in München gewesen, sind dort Neunte geworden, haben mehrfach an Europameisterschaften teilgenommen, waren Deutsche Meisterin, haben aber diese aktive Sportlerinnen-Karriere mit etwa 23 Jahren beendet. Sie haben Rechtswissenschaften studiert, haben auch zehn Jahre im Arbeitsgericht gearbeitet, haben als Richterin, glaube ich, in gewisser Weise auch eine Führungsrolle. Dann sind Sie aktive Politikerin gewesen, waren zwölf Jahre lang hauptamtliche Dezernentin, hier in der Stadt Frankfurt, waren zuständig für Frauen, Wohnen, Sport und derartige Themen. Zwölf Jahre sind ja auch eine lange Zeit und als hauptamtliche Dezernentin haben Sie natürlich auch eine Führungsfunktion, Führungsrolle, nehme ich an. Danach sind Sie dann aktiv gewesen in Verbänden und Organisationen, zum Beispiel waren Sie Präsidentin des Radsportverbandes. Sie waren Vorstandsvorsitzende von Transparency International bis 2010 und gehören auch heute noch dem Vorstand von Transparency International an. Sie haben sich, glaube ich, während der ganzen Zeit immer engagiert für bestimmte Themen - Gleichbehandlung von Frauen, nicht nur im Sport, aber im Sport vor allem gegen Korruption, gegen Doping und sind da auch, glaube ich, manchmal angeeckt bei Verbänden und bei den Mächtigen der jeweiligen Sportverbände. Und uns geht es heute darum, Ihre ganz persönlichen Erfahrungen, die Sie gemacht haben, in den verschiedenen Rollen, in denen Sie Führung entweder selber ausgeübt haben oder auch wahrgenommen haben von anderen. Die erste Frage, die ich immer stelle, ist die Frage, ob wir Führung eigentlich brauchen, wenn Sie sich mal hineinversetzen in die verschiedenen Rollen, die Sie hatten. Also Sportler zum Beispiel, stelle ich mir immer vor, die sind so hochgradig motiviert, da weiß man auch, was man zu tun hat und will gewinnen oder will zumindest teilnehmen an den großen Wettkämpfen. Als Richterin, hat man da überhaupt noch jemanden, der einen führt? Also brauchten Sie Führung und wenn ja, wann und in welchen Funktionen vielleicht besonders?

Sylvia Schenk: Also es kommt ja immer darauf an, was man unter Führung versteht. Manchmal ist Führung nur Orientierung oder das Abstecken eines Rahmens. Das hängt aber auch immer von der Konstellation ab, insofern natürlich auch als ich Arbeitsrichterin war, gab es insofern Führung, als es einen Präsidenten des Arbeitsgerichtes damals in Offenbach gab, einen Präsidenten des Landesarbeitsgerichtes, die natürlich den Rahmen abgesteckt haben für das, was wir Richterinnen und Richter gemacht haben. Richterlich als solches waren wir unabhängig, das ist ja verfassungsmäßig vorgegeben, aber eine gewisse Führung ist dann schon da gewesen. Und ich glaube, das macht auch Sinn, dass zumindest, wie gesagt, der Rahmen vorgegeben wird. In anderen Situationen brauchte es andere Arten von Führung, das ist eben immer sehr spezifisch.

Rolf van Dick: Wie würden Sie denn gute Führung beschreiben? Oder vielleicht greifen Sie einen der Kontexte heraus oder vielleicht auch aktuell. Sie sind aktuell tätig als Rechtsanwältin in einer Kanzlei. Dort wird ja auch geführt und auch Sie müssen wahrscheinlich führen. Sie haben wahrscheinlich ein Team von Sachbearbeitern, Sekretärinnen, die ja auch geführt werden müssen im ganz klassischen Sinne.

Sylvia Schenk: Also unabhängig vom Kontext kommt es erstmal immer darauf an, dass der- oder diejenigen, die führen, den Kontext wissen und sich darüber im Klaren sind. Es ist etwas völlig anderes, wenn ich ein ehrenamtliches Gremium als Präsidentin führe – also natürlich mit Einbeziehung, mit demokratischen Strukturen und so weiter – oder ob ich in einer Hierarchie, wie zum Beispiel bei der Stadt Frankfurt am Main, als Dezernentin endverantwortlich bin für das, was in den einzelnen Ämtern passiert. Da muss ich ganz anders bei bestimmten politischen Themen Vorgaben machen, das wird auch erwartet, und muss gleichzeitig schauen, dass ich in den Ämtern oder in den einzelnen Institutionen, die zugeordnet sind, dann den Führungskräften ihrerseits auch wieder den Freiraum gebe, den sie brauchen um ihre Führungsmöglichkeiten zu entfalten. Also insofern: man muss den Kontext kennen und mir ist eigentlich immer wichtig gewesen, egal ob es ein Gremium ist, wo ich *pares inter pares* bin, oder ob es sehr hierarchisch strukturiert ist, den Personen, mit denen ich dort zusammenarbeite, so viel wie möglich auch an Mitbestimmung zu ermöglichen, so dass sie ihre Vorstellungen einbringen können, dass man also auch diskutiert und nicht einfach von oben herab entscheidet. Aber zum Schluss kann es sein, dass irgendeine Person den Ausschlag geben muss und sagen muss: „Okay, und jetzt müssen wir in die und die Richtung marschieren.“

Rolf van Dick: Wie führen Sie denn ganz konkret? Also jetzt zum Beispiel: Haben Sie Mitarbeiter, die Sie führen, in der Kanzlei oder bei Transparency International als Mitglied des Vorstandes? Wenn Sie zum Beispiel morgens ins Büro kommen, machen Sie etwas ganz bewusst, was man als Ihren persönlichen Führungsstil bezeichnen könnte?

Sylvia Schenk: Also ich weiß nicht, ob das schon Führungsstil ist, dass ich morgens erstmal gucke, dass ich allen „Guten Morgen“ sage, zumindest denen in meiner Etage. Ansonsten wir haben ein mehrstöckiges Haus, da geht man nicht überall vorbei, aber auf meiner Etage sage ich „Guten Morgen“ und je nachdem, was anliegt, bleibe ich auch mal stehen und rede kurz mit einer Kollegin oder auch mit der Sekretärin. Und man bespricht einfach, ob etwas besonderes ansteht, dass auch alle wissen: „Heute müssen wir das und das erledigen.“, dass jeder seine Arbeit auch entsprechend einteilen und planen kann, wenn es denn nötig ist. Sehr oft ergibt es sich aber auch einfach so aus dem Tagesablauf. Aber ich würde es noch gar nicht als Führungsstil betrachten, sondern es ist einfach „Wie geht man menschlich miteinander um? Und wie gestaltet man die Arbeit miteinander“, also ob das nun Kollegen und Kolleginnen sind oder Personen, denen ich in gewisser Weise vorgesetzt bin.

Rolf van Dick: Was haben Sie als Dezernentin, als Sie das Dezernat geführt haben, konkret gemacht? Haben Sie zum Beispiel auch regelmäßig Mitarbeitergespräche geführt? Das war wahrscheinlich zu der Zeit noch nicht verbindlich vorgeschrieben. Das wird heute wahrscheinlich so sein bei der Stadt. Machen Sie Dinge wie Teamausflüge? Machen Sie so etwas wie Zielvereinbarungen mit Einzelnen oder mit dem ganzen Team.

Sylvia Schenk: Also bei der Stadt habe ich 1989 angefangen, da hatten wir weit und breit noch gar keine Computer. Also das muss man sich alles einmal vorstellen. Wir hatten im Sport- und Badeamt kein Faxgerät, die kamen erst so langsam auf. Handys gab es noch nicht. Also man muss schon sehen, das ist alles eine Weile her. Und Mitarbeitergespräche, so wie das jetzt in bestimmten Systemen üblich ist, waren auch noch ein Fremdwort. Also da hätte sich auch jeder gewundert, wenn ich plötzlich mit so etwas angefangen hätte. Was ich eingeführt habe, waren regelmäßige Amtsgespräche mit dem Sport- und Badeamt einmal wöchentlich, mit dem Rechtsamt, weil da nicht so viel immer Aktuelles war, in etwas größeren Abständen.

Rolf van Dick: Amt heißt dann mit den drei, vier, fünf...

Sylvia Schenk: Mit der Amtsleitung. Also beim Sport- und Badeamt war es der Amtsleiter, der stellvertretende Amtsleiter und dann je nachdem welches Thema wir besprochen hatten dann noch aus einzelnen Abteilungen die zuständigen Mitarbeiter. Damals waren das alles nur Mitarbeiter, sonst würde ich da –innen mit hinzufügen. Alleine das war schon neu, dass das so regelmäßig gemacht wurde. Ich habe zum Beispiel auch sehr intensiv immer rückgekoppelt, wenn wir Haushaltsberatung hatten, dass alle Ämter auf dem Stand waren: „Okay, dann und dann stehen die und die Gespräche an. Wir haben Sparvorgaben oder es gibt das und das Problem.“ Das wurde dann mit den Amtsleitungen diskutiert, damit sie soweit wie möglich einbezogen waren. Und ich habe im Laufe meiner zwölfjährigen Dezernentinnenzeit immer auch mal Ämter dazu bekommen und habe dann festgestellt, die waren sehr verwundert, was ich an Informationen aus dem Dezernatsbüro bekam und was bei ihnen abgefragt wurde: „Wie seht ihr das und das? Und habt ihr euch damit schon auseinander gesetzt?“ Also ich habe immer versucht, und das ist auch heute noch mein Stil, so weit wie möglich auch zu informieren. Auch zu erklären, warum meine ich, dass wir in die und die Richtung gehen müssen, warum greife ich jetzt das und das Thema auf, weil es wichtig ist, wenn die Leute das verstehen, können sie auch nachvollziehen und dann ist die Zusammenarbeit einfach auch besser. Und da profitiere ich ja selber davon.

Rolf van Dick: Woher wussten Sie, dass das sinnvoll ist? Oder anders gefragt, kann man so etwas lernen? Haben Sie sich das irgendwo abgeschaut oder ist das einfach Ihre Art, die Sie ja auch schon vorher hatten?

Sylvia Schenk: Also ich bin insofern eine Autodidaktin, würde ich sagen. Ich habe nie Führungsseminare oder so etwas besucht oder mich da irgendwie mit Büchern fortgebildet, sondern ich mache vieles intuitiv. Also dass ich Leute informiere, damit sie wissen, um was es geht, ist für mich eigentlich logisch gewesen-von Anfang an. Aber vielleicht habe ich auch einiges durchaus im Ehrenamt, was ich ab Mitte der Siebziger Jahre in verschiedensten Gremien im Deutschen Sportbund und damals im Nationalen Olympischen Komitee inne hatte, gelernt, dass man sich wechselseitig informiert und darauf angewiesen ist und habe das dann auf die anderen Ämter, auch hier im Bereich der Stadt Frankfurt, übertragen. Das kann ich schon gar nicht mehr nachvollziehen nach so langer Zeit. Aber irgendwie die Weitergabe von Informationen, also dass ich zum Beispiel, wenn ich irgendwo hingeh, Berichte an die

Kollegen in einem Vorstand abgebe oder eine kurze Gesprächsnotiz mache „Ich war da und da und habe das und das gesprochen. Da gibt es die und die Idee. Das könnten wir einmal aufgreifen. Was meint ihr dazu?“, das war für mich eigentlich schon immer selbstverständlich.

Rolf van Dick. Aber das ist ja, wenn man sich umschaute, überhaupt nicht selbstverständlich. Deswegen ja vielleicht ja auch Ihr Engagement für Transparency International. Der Name sagt es ja schon: Transparency. Die Mächtigen mögen manchmal auch gerade deshalb die Informationen nicht herausrücken, weil es ihre Macht erhält oder sie sogar stärkt. Und ich glaube, der Sport ist wirklich auch ein gutes Beispiel, in dem wir an vielen Stellen, jetzt gerade wieder am Wettskandal im Fußball, einige wenige mächtige Leute haben - meistens Männer – die alles versuchen zu kontrollieren. Und je mehr ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiere und sie beteilige, umso mehr Macht gebe ich ja auch ab.

Sylvia Schenk: Ich glaube, es ist ein Irrtum zu meinen, wenn ich alles versuche zu kontrollieren, ich glaube, dann kontrolliere ich alles viel weniger, als wenn ich den Menschen auch ein Stück weit selbstständig arbeiten lasse. Und wenn ich Informationen für mich behalte, dann kann ich sagen: „Ich weiß etwas, was die anderen nicht wissen.“. Aber wie sollen die anderen dann ihre Aufgaben erfüllen? Also das kann nur bis zu einem gewissen Grad vielleicht manchmal funktionieren oder bis zu einem bestimmten Zeitraum. Also ich habe auch einmal vertrauliche Informationen für mich behalten. Das ist völlig klar, wenn man als Stadt Frankfurt in Verhandlungen war, zum Beispiel ging es einmal um die Ausrichtung des Davis Cup, ob wir den in Frankfurt ausführen oder eine andere Stadt. Da steht man ja in Konkurrenz. Das habe ich natürlich nicht gleich der Presse mitgeteilt, dass wir jetzt verhandeln, völlig klar. Aber mein kleines Team von Personen, die ich brauchte, dass sie mir die nötigen Informationen geben, die Termine abchecken, wann welche Halle frei ist und so weiter, das war natürlich informiert. Anders kann das gar nicht funktionieren, sonst mache ich einen Termin aus und dann geht das gar nicht, weil parallel dazu das Amt plötzlich einen anderen Vertrag abgeschlossen hat. Ich glaube, das kann auf Dauer gar nicht funktionieren, wenn man alles für sich behält. Und wir sehen ja gerade, dass auch im System Sport der Versuch Alleinherrscher zu sein an seine Grenzen stößt im Moment.

Rolf van Dick: Trotzdem nochmal die Frage: Es kommt ja vielleicht irgendwo her. Waren es Ihre Eltern, die Ihnen da ein Vorbild waren oder haben Sie als junge Sportlerin Trainer und Funktionäre erlebt, die Ihnen da ein Vorbild gegeben haben? Oder ist das am Gericht dann „passiert“, dass Sie einen Landesarbeitsgerichtspräsidenten hatten, der entsprechend da agiert hat? Oder warum denken Sie, dass Sie so führen und nicht anders?

Sylvia Schenk: Also so richtig Vorbilder hatte ich da eigentlich nicht. Ich musste ja sowieso alles für mich ausprobieren. Ich war permanent in Situationen, in denen ich als erste Frau irgendetwas gemacht habe. Ich war die erste Frau in irgendwelchen Sportgremien, und die einzige dann oft über lange Zeit. Ich gehörte zu denen, die als erste hauptamtliche Dezernentinnen in der Stadt Frankfurt wurden, dazu in einem Amtsbereich – dem Sport – der eben durch und durch männlich war. Wie gesagt, im ganzen Sport- und Badeamt alle Leitungsfunktionen waren natürlich nur mit Männern besetzt und die haben sich dann auch immer wieder aus irgendeinem Fußballverein rekrutiert. Also das war schon alles sehr spezifisch, wenn man so sieht, Ende der achtziger Jahre bis Anfang der neunziger Jahre, da war eine Frau im Sport auf Führungsebene noch ganz ganz etwas seltenes. Ich entsinne mich an eine Sitzung, das muss so 1990 gewesen sein, da ging es darum, damals liefen ja auch Olympia-Bewerbungen und mehrere Städte haben zurückgezogen zugunsten Berlins nach dem Fall der Mauer. Und da war eine Sitzung mit dem Nationalen Olympischen Komitee und

mit den Vertretern der verschiedenen Städte, da waren ungefähr 60 Personen und ich war die einzige Frau. Und das Nationale Olympische Komitee hatte als nettes Gastgeschenk Krawatten vorgesehen und der Generalsekretär verteilte das an die Vertreter der Städte und kam dann bei mir vorbei, wir kannten uns schon lange aus dem Sport, und sagte: „Sylvia, dein Mann kann das ja vielleicht gebrauchen.“ Also das war die Realität damals. Und insofern war ich immer in der Situation, wo ich wusste, es gibt gar kein Rollenmodell. Alleine, dass ich als Frau irgendwo hinkam, hat manchmal schon Irritationen ausgelöst, übrigens auch im Sport- und Badeamt. Ich war wenige Monate im Amt, war ja dann hochschwanger, hab dann erst einmal ein Kind bekommen, und während ich dann noch im Krankenhaus lag zwei Tage nach der Geburt, brachte mir mein Mann einen Blitztipp mit, das war ja damals, gibt es jetzt so nicht mehr, die Zeitung die damals an alle Haushalte unentgeltlich verteilt wurde und große Überschrift war: „Wahl der Miss Rebstockbad“. Auf der ersten Seite. Und ich dachte: „Oh mein Gott, wir haben eine Rot-Grüne-Koalition seit ein paar Monaten, wir haben eine Frauen-Dezernentin, ich bin als Sport-Dezernentin im Amt und nun gibt es im städtischen Rebstockbad groß angekündigt eine Wahl der Miss Rebstockbad.“ Und dann habe ich mir das durchgelesen und habe gedacht: „Das ist doch mit mir nicht abgesprochen!“ Dann habe ich meine persönliche Referentin im Büro angerufen und habe gesagt: „Sag mal, ist da etwas an mir vorbeigegangen? Habe ich etwas verpennt?“ Da sagte sie: „Nein, das ist mit mir auch nicht abgesprochen. Und das haben die einfach gemacht.“ Dann rufe ich den Leiter vom Sport- und Badeamt an und sage: „Was macht ihr denn da?“ „Ja, das machen wir doch schon immer.“ Dann habe ich gesagt: „Ja, aber wir haben eine Rot-Grüne-Koalition, wir haben eine Frauen-Dezernentin, wir haben eindeutig eine andere Politik. Hättet ihr da nicht einmal fragen können? Das führen wir nicht durch.“ Da sagte er: „Ja, aber wieso denn? Ihr Vorgänger der war immer gerne in der Jury.“ Dann habe ich gesagt: „Ich will aber nicht in die Jury. Ich will keine Miss Rebstockbad. Das wird es in einem städtischen Bad nicht geben.“ So, da habe ich natürlich von oben herab entschieden und habe mich auf keine Diskussion mehr eingelassen und habe gesagt: „Das geht gar nicht.“, weil das bringt uns ja völlig in Widerspruch zu dem, was wir angekündigt hatten, wie wir jetzt mit Rot-Grün in Frankfurt am Main unter anderem auch Politik für Mädchen und Frauen machen wollen. Aber das einfach nur nochmal als ein sehr plastisches Beispiel aus der fernen Geschichte, das ist knapp 25 Jahre her, aber trotzdem, meiner Tochter, die ist jetzt 23, muss ich schon im Detail erklären, wie das damals war. Also als Beispiel dafür, dass es für mich da gar keine Vorbilder gab im Umgang mit Männern, die immer nur mit Männern zusammen gewesen waren, ob sie selber geführt haben oder geführt wurden und sich auf einmal mit einer Frau auseinandersetzen mussten, die ihnen dann auch noch sagt: „Nein, die Wahl der Miss Rebstockbad gibt es nicht. Sie stand zwar schon im Blitztipp, wird aber abgesagt.“. Das war dann schon eine schwierige Situation wiederum für alle Seiten, da war ich, wie gesagt, auch mal so richtig hart und habe auch nicht mit mir reden lassen. Deshalb, ich musste meinen Weg immer alleine gehen und da gab es keine Beispiele.

Rolf van Dick: Haben Sie umgekehrt Negativbeispiele, ich will jetzt nicht sagen Personen, die negativ waren, aber dass sie gesagt haben: „So möchte ich nicht führen. Das ist ein mögliches Modell, aber so möchte ich ganz sicher nicht führen.“? Also Sie haben ja wahrscheinlich im NOK oder im Internationalen Olympischen Komitee mit Leuten wie zum Beispiel mit Blatter von der Fifa gesprochen. Waren das Menschen, bei denen Sie gesagt haben: „Das ist ein Modell, aber nicht meins.“? Wo Sie dann sozusagen ganz bewusst dann gesagt haben: „Nein, ich mache es anders.“?

Sylvia Schenk: Ja also wahrscheinlich haben Sie mir jetzt geholfen, Ihre Frage von vorhin zu beantworten. Möglicherweise habe ich meinen Führungsstil entwickelt in Abgrenzung zu Situationen, wo ich dachte: „Nein, so geht es nicht.“. Also da gab es sehr viele Situationen von der Schule angefangen, da war ich Klassensprecherin und habe mich geärgert, wenn mich

ein Lehrer nicht richtig informierte oder mich nicht zur richtigen Zeit informierte und sich dann wunderte, dass wir alle empört waren, wenn man eine Informationen zwei Wochen später bekommt, die man eigentlich schon viel früher hätte haben und sich darauf einrichten können. Oder eben auch in Gremien, gerade wenn sie Willi Daume ansprechen, der unendlich viel für den deutschen Sport getan hat, der in manchen Bereichen wirklich ein Visionär war, gerade die Vorbereitung und Durchführung der Olympischen Spiele in München mit der Verbindung zur Kultur und dem hohen Anspruch, den er da auch hatte, von der Architektur über Nebenveranstaltungen im kulturellen Bereich, finde ich alles toll. Aber ich habe im Gremium mit ihm gesessen bei der Deutschen Olympischen Gesellschaft, wo er Präsident war und ich junges Gremium-Mitglied, wo er dann immer, das ist ziemlich oft bei Sportfunktionären so, so der Väterliche war: „Ach junges Mädchen, schön, dass du da bist. Darfst auch mal etwas sagen, aber störe mich nicht.“. Und von mir kam dann schon manchmal eine Störung, also dass ich sagte: „Das finde ich, ist jetzt der falsche Weg. Könnten wir es nicht so und so machen? Und ich habe da eine neue oder andere Idee.“. Und das hat ihn dann manchmal irritiert. Er hatte da seine Vorstellung und dann kam man gar nicht zur Diskussion. Das sind dann schon so Punkte, wo ich mir gesagt habe: „Nein, das muss er doch wenigstens diskutieren. Sie können mich ja dann nachher überstimmen, aber einfach so wegwischen, das kann es eigentlich nicht so sein.“ Insofern ist meine Orientierung wahrscheinlich an Situationen gewachsen, die ich selber erlebt habe, wo ich sagte: „So kann man es eigentlich nicht machen. Da fühle ich mich nicht ernst genommen. Und eigentlich hat doch dann jeder in so einem Gremium oder auch ein untergeordneter Mitarbeiter oder Mitarbeiterin den Anspruch, zumindest mit den eigenen Vorstellungen ernst genommen zu werden.“

Rolf van Dick: Sie haben gerade die Olympiade von 1972 nochmal angesprochen: Wie war das damals mit dem schrecklichen Attentat auf die israelischen Sportler? Wie haben Sie das erlebt? Gab es da gute Führung, sag ich mal, des Delegationsleiters des deutschen Teams oder ich weiß nicht, welche unterschiedlichen Menschen es da gab, die in Verantwortung waren? Sie waren da ja noch jung, Sie waren...

Sylvia Schenk: Zwanzig

Rolf van Dick: Zwanzig Jahre. Haben Sie da im Nachhinein, wenn Sie versuchen jetzt sich zu erinnern, das Gefühl gehabt, das waren Leute, die sind gut damit umgegangen und haben uns auch gut betreut, so dass es irgendwie weitergehen konnte, was ja auch nicht selbstverständlich war, dass es überhaupt weitergegangen ist.

Sylvia Schenk: So unter dem Begriff Führung habe ich da noch nie darüber nachgedacht. Es war ja so eine Extrem- und Schocksituation für alle Beteiligten, dass man von vornherein in der konkreten Situation eigentlich an niemanden zu hohe Ansprüche stellen darf, weil man da teilweise nur als Ehrenamtlicher mit im Team ist und die Olympia-Mannschaft führen soll und dann passiert so etwas oder man als Hauptamtlicher im Komitee für sonst etwas zuständig war, das war für alle extrem. Deswegen würde ich unterscheiden wollen zwischen der konkreten Situation und dann dem späteren Ablauf. In der konkreten Situation war die Führung der Olympia-Mannschaft - Willi Daume und andere waren ja nur damit beschäftigt zu sehen, wie sie versuchen die Geiseln zu retten, so dass sie mit der Betreuung ja gar nichts mehr zu tun hatten in dem Moment in dem Team selber. Ich bin mit dem Heinz Fallak damals nachmittags – morgens war der Überfall – im Olympischen Dorf unterwegs gewesen. Heinz Fallack war – Was war der denn? – Delegationsleiter, ich glaube im Bereich Leichtathletik, also er war schon da auch in einer Führungsposition. Aber auch das habe ich so in Erinnerung, dass er so wie ich - jeder in seinem unterschiedlichen Alter,

unterschiedlichen Background, unterschiedlichen Rolle, in der ich als einfache Athletin, Gott sei Dank den Wettkampf schon hinter mir hatte und er schon in einer gewissen Führungsfunktion war – überhaupt erst einmal mit der Situation für sich selber klarkommen musste. Und bei ihm war eben auch die Betroffenheit da, wenn wir uns unterhalten haben über so Situationen, es gab noch Bereiche, wo über Lautsprecher Musik gespielt wurde. Aber kann man da jetzt Trauermusik machen? Kann man gar nichts mehr spielen? Was macht man in so einer Situation, wo man 10000 Athletinnen und Athleten hat, die man ja auch nicht so in die absolute Verzweiflung stürzen kann, wo sowieso die Verzweiflung und das alles direkt vor der Haustür stattfindet. Also unter dem Gesichtspunkt Führung habe ich da in der Situation oder jetzt auch im Nachhinein über die konkreten zwei, drei Tage bis dann auch zur Trauerfeier nicht nachgedacht bisher. Was hinterher passiert ist, oder sagen wir einmal, was hinterher nicht passiert ist, das ist schon ein Teil, wo man, ich sage es wieder in Anführungszeichen über „mangelnde Führung“ oder „mangelnden sinnvollen Umgang“ mit der entstandenen Situation sprechen kann. Aber auch da nochmal ein geschichtlicher Rückblick: Posttraumatische Belastungsstörung oder überhaupt, dass ein Trauma entsteht nicht bei denen, deren Bruder getötet wird, oder an denen die Kugel gerade vorbei fliegt, sondern auch bei denen, die vielleicht 300 Meter entfernt eigentlich ihr größtes Erlebnis, nämlich die Olympischen Sommerspiele, erleben. Das war damals nicht in den Köpfen. Das kam ja dann erst so nach und nach. Wir schreiben das Jahr 1972, Beginn der Konfrontation mit Terrorismus, noch gar nicht Beginn des Umgangs damit. Also insofern, was konnten diejenigen, die dann vielleicht auch Dinge im Nachhinein hätten auffangen müssen als ehrenamtliche Präsidiumsmitglieder zum Beispiel vom deutschen Leichtathletikverband oder innerhalb des NOK, was konnten die damals wissen? Was konnten die ahnen? Also was mir im Nachhinein gefehlt hat, das war, dass man überhaupt noch einmal dann darüber gesprochen hat in der Art und Weise: „Wir haben miteinander ein Problem, wir haben etwas erlebt, wo jeder da erst einmal versucht hat, da mit sich selber irgendwie mit umzugehen.“ Manche schieben so etwas ja dann weg, verpacken es und wollen nicht mehr daran rühren. Das habe ich nie gekonnt, also bei mir ist das dann erst einmal präsent und muss verarbeitet werden und kommt dann auch immer wieder hoch. Und damit war man eigentlich völlig alleine gelassen. Da hat es keine Nacharbeit, von psychologischer Betreuung gar nicht zu reden, gegeben. Aber nochmal: Das war damals auch noch nicht die Zeit. Ich hätte mir nur gewünscht, dass ein paar mehr Menschen auch im Bereich der Funktionärinnen und Funktionäre da gewesen wären, sie sagen: „Lass uns einfach einmal darüber reden.“ Die einfach einmal fragen, selbst wenn dann eine blöde Reaktion kommt, dass da jemand vielleicht in Tränen ausbricht, wenn er gefragt wird. Aber auch damit kann man ja dann umgehen und man weiß, da steckt noch etwas drin. Ich glaube, da sind wir heute weiter. Da würde man heute von vornherein völlig anders mit umgehen. Das war halt schwierig, dass wir das damals nicht gemacht haben und ich glaube, das tragen einige noch mit sich herum. Wir hatten letztes Jahr im Sommer 2012 40 Jahre Olympische Spiele und da hatten wir uns bei den deutschen Leichtathletikmeisterschaften in Wattenscheid getroffen mit Ehemaligen aus der Ost-Olympiamannschaft, also DDR, und von der Bundesrepublik. Und da gab es auch die Diskussion im Vorfeld der Olympischen Spiele von München, macht man eine Trauerminute dort? Und da hat es dann unter uns Ehemaligen durchaus intensive Diskussionen darüber gegeben: „Wie stehen wir denn eigentlich dazu?“ Wir haben dann auch einen Aufruf gemacht im Nachhinein, also nach dem Treffen zwei Wochen später in Wattenscheid, dass wir und für eine Trauerminute einsetzen. Da hat es erst einmal so Diskussionen gegeben: „Warum hat eigentlich damals keiner mit uns darüber geredet? Das wäre eigentlich besser gewesen, man hätte die Möglichkeit gehabt, sich auszutauschen und mit irgendwem zu sprechen.“ Aber, wie gesagt, das war damals eine andere Zeit. Heute würde man sehen, dass natürlich auch diejenigen, und gerade wir als Gastgebermannschaft, das waren ja unsere Gäste, das ist in

unserem Land passiert, und zwar die israelische Mannschaft in Deutschland, das hängt einem natürlich schon nach bis heute. Das ist halt nie bearbeitet worden.

Rolf van Dick: Also Sie sagen, man kann im Grunde niemandem einen Vorwurf machen, weil man hat damals einfach ganz anders über solche Sachen geredet oder gedacht. Und Sie sagen, PTSD kannte man damals einfach noch nicht. Heute geht man anders damit um, das stimmt schon. Aber wenn ich so auch an aktuelle Politiker manchmal denke, Giuliani in New York 2001 bei dem Attentat auf das World Trade Center oder viel weniger schlimme Geschichten wie Naturkatastrophen, Gerhard Schröder auf dem Damm beim Oderbruch oder so etwas, wo heute, glaube ich auch, in den Medien so eine ganz selbstverständliche Erwartung da ist: Da geht jetzt der verantwortliche Politiker hin, stellt sich ganz vorne hin und hält irgendwie eine Fahne hoch. Das gab es damals tatsächlich noch nicht. Es gab ja vor einiger Zeit diese Fernsehdokumentation über 1972, wo dann auch gezeigt wird, wie sehr die Polizei vorher versagt hatte und ganz kleine Andeutungen gar nicht ernst genommen wurden. Heute würde das nie wieder passieren. Sie haben vorhin gesagt, sie hätten Führung nicht gelernt. Aber grundsätzlich: Würden Sie sagen, man kann Führung lernen kann oder man bringt es entweder mit sich oder nicht mit sich?

Sylvia Schenk: Also grundsätzlich kann man alles lernen. Man wird ja nicht als Führungskraft geboren. Also ich denke schon, dass ich auch einiges gelernt habe und dass ich auch jetzt noch lerne. Ich mache auch jetzt noch Fehler. Also manchmal bin ich zu ungeduldig, das ist zum Beispiel eines meiner Probleme. Bei mir laufen manche Prozesse im Kopf sehr schnell ab und dann habe ich eine Idee und bin dann vielleicht auch schon drei Schritte weiter als die anderen am Tisch, weil ich schon ein paar Möglichkeiten durchgedacht habe. Und dann versuche ich, ich schaffe es nicht immer, zu sagen: „Okay, jetzt gehen wir die Schritte noch einmal langsam durch.“ Da hoffe ich, dass ich nach wie vor lerne und auch aus bestimmten Situationen oder auch weil sich im Umfeld etwas ändert und die Erwartungen der Menschen andere werden. Wir gehen ja auch heute ganz anders damit um, was so unter dem Stichwort Stakeholder-Beteiligung läuft. Das war ja vor 25 Jahren noch kein Thema, auch nicht in der Politik. Da hat man schon überlegt „Wie informiere ich den zuständigen Ortsbeirat, wenn ich im Schwimmbad etwas ändern will und so weiter.“ Aber dass ich da noch mehr Stakeholder habe und wie ich damit umgehe und dass es ein systematischer Prozess sein sollte, das war damals zumindest nicht so als Begriff und als Erwartungshaltung vorhanden. Das ist heute eine völlig andere Situation. Ich habe allerdings schon immer das Gefühl gehabt, Informieren ist wichtig, mit den Menschen reden ist wichtig. Ich lerne auch sehr viel, indem ich einfach zuhöre und einfach einmal ganz dumme Fragen stelle und dann plötzlich ein paar Erkenntnisse habe. Ein Beispiel war, ich habe jetzt mehrere Veranstaltungen mit der Daimler AG gemacht zu bestimmten Themen im Bereich Integrität, und hatte da auch Kontakt, weil es da hinterher einmal ein Imbiss gab oder so etwas, zu Beschäftigten. Bin da einfach einmal an irgendeinen Tisch gegangen und habe die direkt gefragt und habe da eine Menge, ganz offen von denen, auch mitbekommen und konnte dann nachher Einigen im Führungsbereich von Daimler einfach ein paar Innenansichten geben und dann sagten sie: „Wie kommen Sie jetzt darauf?“. Und ich sagte: „Ich habe einfach einmal ein paar Leute gefragt.“ Und das versuche ich schon und habe ich auch als Sport-Dezernentin hier in Frankfurt versucht in die Ortsbeiräte zu gehen, mit den Vereinen zu reden und dann nicht immer nur mit dem Vorsitzenden. Der erzählt einem nämlich vielleicht auch nur, was sein größtes Problem ist. Manchmal ist wichtiger mit einer Übungsleiterin oder mit einem einfachen Sportvereinsmitglied zu sprechen. Da kriegt man manchmal noch eine ganz andere Rückmeldung.

Rolf van Dick: Warum passiert das aber so oft nicht? Ich meine, das war vielleicht vor 20 Jahren noch nicht die Erwartungshaltung, da hat man einfach noch nicht so gemacht. Aber es passiert ja immer noch viel zu häufig, dass Menschen nicht beteiligt werden, dann wenn sie beteiligt werden sollten. Stuttgart 21 ist ja so ein Beispiel, wo es natürlich den langen Planungsprozess gegeben hat. Alles wurde gemacht, was sozusagen von Rechtswegen vorgeschrieben war, aber mal die Anwohner zu fragen, mal die Stadt zu fragen, die Bürger mit einzubeziehen rechtzeitig, das hat ja offensichtlich nicht richtig funktioniert. Der Protest kam ja dann offensichtlich völlig überraschend. Und das erleben wir doch immer noch so häufig. Warum ist das so?

Sylvia Schenk: Also Stuttgart 21 ist natürlich schon noch einmal ein Extremprojekt, das ist der eine Teil. Bei kleineren Projekten oder generell, wenn sie so allgemein fragen: Also erst ist es natürlich ein Aufwand, andere zu beteiligen. Ich muss mich selber ein Stück weit damit in Frage stellen, weil sonst brauche ich sie ja nicht zu beteiligen, wenn ich dann nicht auch sage: „Okay, dann ändern wir nochmal irgendwo etwas.“ Es irritiert und für so einen normalen Ämterablauf, wenn ich so in die Stadtverwaltung zu der damaligen Zeit schaue, ist es eigentlich irgendwie besser, man macht es einfach, anstatt dann nochmal nachzufragen und noch etwas aufzunehmen oder sonst etwas. Und die Einsicht, dass die Ergebnisse aber besser sind inhaltlich-qualitativ und vor allem auch die Akzeptanz von einem ablehnenden Bescheid größer ist, wenn vorher etwas breiter informiert wurde und auch Leute einbezogen wurden, diese Einsicht setzt sich halt erst sehr langsam durch. Und sehr oft ist es eben noch so: „Um Gottes Willen, das kostet mehr Zeit, mehr Arbeit. Dann kriegen wir es nicht so durch, wie ich es mir vorgestellt habe.“ Das ist halt schwierig und dann macht man es nicht so gerne. Aber das müssen die Leute zunehmend lernen und das muss auch im Sport gelernt werden, auch in den Verbänden, wo es auch oft noch zu wenig passiert, wo selbst die Beteiligung der eigenen Mitglieder oft nur auf dem Papier steht.

Rolf van Dick: Vielleicht auch noch einmal zum Sport und zum aktuellen Wettskandal im Fußball oder Doping, wir haben gerade Armstrong erlebt...

Sylvia Schenk: Der hat knallhart geführt. Peng! Kopf ab oder du machst was ich will!

Rolf van Dick: In seinem Team.

Sylvia Schenk: Jaja, jaja. Wunderbar.

Rolf van Dick: Deswegen hat auch jahrelang keiner den Mund aufgemacht. Ist das auch ein Führungsproblem? Also Doping, Wettskandale, Korruption allgemein im Sport. Ist das ein Führungsproblem oder wo liegt die Ursache für diese Phänomene?

Sylvia Schenk: Also es gibt ein Bündel von Ursachen, aber es hat immer auch mit Führung zu tun. Also sich so wie der Herr Blatter hinzusetzen und zu sagen: „Okay, jetzt sind irgendwie schon fünf oder sechs meiner Kollegen aus dem Exekutiv-Komitee, mit denen ich 15 Jahre oder länger zusammenarbeite, wegen Korruption suspendiert, aber mit mir als Präsident hat das irgendwie gar nichts zu tun.“ Das würden Sie in einem Wirtschaftsunternehmen dem Vorstand, glaube ich, nie durchgehen lassen. Da würde man immer sagen, dass da insgesamt wohl etwas schief gegangen ist. Das gleich ist bei Doping. Gut, Dopen tut der einzelne Sportler, kann man aber auch noch einmal über das Ursachenbündel im Detail gerne reden. Auch Manipulation von einem Fußballspiel, das nimmt nicht der Herr Blatter vor, das nimmt irgendein Fußballer vor. Nur, wie will ich als Organisation, ob das die FIFA oder die UEFA ist oder bis weiter herunter zu den einzelnen

Vereinen oder sonst etwas, denn meinen Sportlern sagen: „Ihr müsst euch ethisch einwandfrei verhalten. Ihr müsst Bitteschön die Regeln einhalten, wenn ich nicht selbst mit gutem Beispiel vorangehe und dafür Sorge, dass konsequent auch in meinem Gremium alle sich an die Vorgaben halten und eben nicht, mal hier und mal da nebenbei Geld kassieren oder anderes? Also insofern hängt die Frage „good governance“ im Sinne von guter Führung ganz eng zusammen mit konkreten Problemen, die der Sport auch in der Praxis, sprich Doping, Spielmanipulation und anderem, heute hat. Und das gute Beispiel an der Spitze wird natürlich nicht alleine ausreichen, um für sauberen Sport zu sorgen, aber das ist eine notwendige Bedingung. Und man braucht dann natürlich ein ganzes Bündel von Präventionsmaßnahmen, Aufklärungsmaßnahmen, von einer klaren Null-Toleranz-Haltung auch gegen jede Abweichung. Wenn eher weggeschaut wird, wenn man es nicht so genau wissen will, wenn selbst ehemalige Doper dann noch hofiert werden, dann ist das natürlich problematisch. Und man sieht ja am Fall Armstrong, dass mindestens weggeschaut wurde. Alles, was bisher an Fakten unbestritten auf dem Tisch liegt, zeigt, dass so gute Führung eigentlich nicht aussehen kann, wenn ich konsequent gegen Doping vorgehen will.

Rolf van Dick: Ich komme jetzt eigentlich schon zu meiner letzten Frage und das passt sehr schön eigentlich dazu: Welche Rolle spielen Werte in unserer Gesellschaft, im Sport? Und vielleicht zeigen diese Beispiele ja, dass die Werte eine zu geringe Rolle gespielt haben. Aber was können wir konkret tun, damit Werte wieder wichtiger werden und auch akzeptiert werden und nach ihnen gelebt wird.

Sylvia Schenk: Also wir haben ja zunehmend eine Werte-Debatte in der Gesellschaft, nicht nur in Deutschland, sondern auch international. Oder auch über Wirtschaftsethik zum Beispiel, da hat es ja auch an den Hochschulen in Deutschland, aber auch wiederum international, eine Entwicklung gegeben, dass eben Lehrstühle für Wirtschaftsethik neu eingerichtet wurden und dass das eine größere Rolle mittlerweile bekommen hat. Das ist ja erst einmal ein gutes Zeichen. Bei den Werten ist es so, das wird im Sport besonders deutlich, also darüber zu reden und zu sagen: „Das sind unsere Werte. Sport ist Fairplay und wir haben ein positives Image.“, das ist wohlfeil. Und das machen alle sehr gerne. Aber zu sehen, dass diese Werte auch einen Rahmen brauchen, damit sie überhaupt gelebt werden und verwirklicht werden, da fehlt es bei ganz ganz vielen noch. Und da ist, wie gesagt, gerade der Sport und die Sportorganisationen ein gutes Beispiel, die lange Zeit, und im weiten Teil noch bis heute, denken: „Also wir sind Sport und damit sind wir gut. Und wie sind Ehrenamtliche und damit sind wir gut.“ Mir ist es auf internationaler Ebene vor einem knappen Jahr passiert, da ging es um das Thema „good governance“, ein Verband, der ein Bauprojekt vorstellte, und ich dann sagte: „Naja, wenn es hier um `good governance` geht, schönes Bauprojekt. Was habt ihr für Maßnahmen für Korruptionsvermeidung, das ist ja immer ein Risikobereich beim Bauen, getroffen um dieses Bauprojekt auch wirklich verantwortlich durchzuführen?“ Und da guckte mich der Vertreter ganz erstaunt an und sagte: „Wir sind alles Ehrenamtliche. Wir brauchen das nicht.“ So als ob ich in dem Moment, in dem ich Ehrenamtlicher bin, kein Korruptionsrisiko habe. Also das ist eine völlige Verkennung der Tatsachen. Und nur Fairplay zu predigen und zu meinen, dann kommt das alles von selber, ist ein Irrglaube. Auch Fairplay braucht einen Rahmen, so wie wir es in der Wirtschaft inzwischen haben, dass wir über Compliance Vorgaben geben, wie zum Beispiel mit einem Ethikcode „Was sind die Werte? Was sind die wesentlichen Grundlagen der Firmenkultur?“ Und dann mit Richtlinien den Beschäftigten einen Rahmen vorgeben, dass sie eine Orientierung haben, dass sie wieder Führung haben durch Vorgaben zum Orientieren: „Was wird von mir erwartet?“ Nicht bürokratisch, manche haben es auch übertrieben inzwischen mit Compliance, dass da alles im Detail vorgegeben wird. Das irritiert mehr, als dass es orientiert und führt dazu, dass alle gelähmt sind, sondern dass es wirklich in die Selbstverantwortung der Einzelnen gegeben

wird, aber mit klaren Vorgaben zur Orientierung und auch mit gewissen Kontrollen und einem klaren Tone-off-the-top, wie es so schön heißt, also Vorgabe von oben, auch das Vorbild vorleben. Und dass klar ist, abweichendes Verhalten wird im Einzelfall dann auch sanktioniert, denn sonst wird es ja nicht ernst genommen, was da vorgegeben wird. Wenn man sagt laissez-faire und „Wir wollen, dass ihr die Regeln einhaltet, aber wir schauen nicht genau hin und wir machen auch nichts, wenn wir merken, da hat jemand nicht die Regeln eingehalten.“, das funktioniert natürlich nicht. Und das kann man im Sport eigentlich ganz plastisch machen. Da nutzt es auch nichts 22 Leute einfach mit einem Ball auf den Platz zu stellen, sondern man muss schon Regeln vorgeben, dass sie auch wissen, wie sie jetzt Fußball spielen sollen. Man braucht auch einen Schiedsrichter, der zur Kontrolle da ist, der auch einmal eine Gelbe oder im Zweifelsfall auch einmal eine Rote Karte gibt, damit dann die Regeln auch eingehalten oder abweichendes Verhalten auch sanktioniert wird. Anders funktioniert es nicht. Und genau so wie ein Fußballspiel Regeln braucht, jemanden, der die Einhaltung der Regeln kontrolliert und im Zweifelsfall sanktioniert, so brauchen wir das auch im allgemeinen Leben. Und es muss nur so sein, dass die Regeln ein gutes Spiel ermöglichen, den Akteuren genug Freiheiten lassen, um auch ihre Kreativität zu entwickeln, und dann haben alle Spaß daran und dann läuft es auch sauber und transparent ab.

Rolf van Dick: Vielen Dank Frau Schenk! Dankeschön!

Politik

Norbert Blüm

Kurzbiografie

Norbert Blüm wurde am 21. Juli 1935 in Rüsselsheim geboren. Nach Abschluss der Volksschule und einer Ausbildung zum Werkzeugmacher arbeitete Blüm insgesamt sieben Jahre bei der Adam Opel AG in Rüsselsheim. Nachdem er 1961 auf dem zweiten Bildungsweg das Abitur nachgeholt hatte, studierte er Philosophie, Germanistik, Geschichte und Theologie, letzteres unter anderem bei Joseph Ratzinger. 1967 schloss er sein Studium mit der Promotion zum Dr. phil. ab. Seit 1950 ist Blüm Mitglied der CDU; von 1977 bis 1987 war er Bundesvorsitzender der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft; von 1969 bis 2000 war er Mitglied des CDU-Bundesvorstands. 1990 kandidierte er als CDU-Spitzenkandidat gegen den nordrhein-westfälischen Ministerpräsidenten Johannes Rau. Von 1982 bis 1998 war Blüm [Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung](#) und erhielt als solcher 1990 das Große Bundesverdienstkreuz. Im April 2011 wurde Norbert Blüm mit dem Oswald-von-Nell-Breuning-Preis der Stadt Trier ausgezeichnet für seine christlich geprägte Sozialpolitik, die substanziell auf den Lehren des Jesuitenpaters aufgebaut hatte.

Interview geführt in Bonn am 06. Juni 2011

Rolf van Dick: Herr Blüm, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für uns nehmen. Sie haben selber jahrelange Führungserfahrung als Bundesminister für Arbeit- und Sozialordnung, 16 Jahre im Kabinett Kohl. Sie waren erst Geschäftsführer, dann jahrelang Vorsitzender der CDA-Sozialausschüsse. Sie waren Parteivorsitzender der CDU hier in Nordrhein-Westfalen. Ich weiß nicht wie viele Ämter ich noch aufzählen könnte, aber Sie waren in wichtigen Funktionen, in wichtigen Schaltstellen der deutschen Politik und insbesondere auch der CDU. Sie haben kürzlich ein Buch geschrieben – „Ehrliche Arbeit“ – in der Sie ein wenig beklagen, dass wir uns in Deutschland vielleicht im Bereich des Managements in eine Kultur hineinbewegen, die Sie glaube ich als ungesund wahrnehmen oder die Sie ...

Norbert Blüm: ...zurückhaltend formuliert...

Rolf van Dick: ...als schädlich wahrnehmen...

Norbert Blüm: ...oder vielleicht sogar idiotisch.

Rolf van Dick: ...für das Miteinander in der Gesellschaft. Heute soll es darum gehen: In unserem Center wollen wir uns anschauen, wie Führung funktioniert oder wieso sie vielleicht auch manchmal nicht funktioniert. Was mich interessiert ist, wie Sie ganz persönlich mit Führung umgegangen sind. Die erste Frage ist vielleicht ein bisschen provokant, aber brauchen wir Führung überhaupt? Wenn Sie jetzt zum Beispiel auf sich selbst aktuell schauen, brauchen Sie jemanden der Ihnen sagt, dass Sie dieses Buch schreiben sollen, der Sie motiviert weiterhin aktiv und tätig zu sein? Sind Sie nicht jetzt gerade in Ihrem aktuellen Lebensstadium ein gutes Beispiel dafür, dass wir das auch selber können?

Norbert Blüm: Ja, ein Buch schreibe ich ja noch alleine. Aber es gibt viele Sachen, die ich alleine gar nicht zustande bringe. Und in dem Moment ist Koordination gefragt. Und nun kann Koordination spontan stattfinden, da würde ich mich allerdings im privaten Bereich noch drauf verlassen. Aber schon im Straßenverkehr würde ich mich nicht drauf verlassen, sondern bin auf Regeln angewiesen. Was sind eigentlich Vorfahrtsregeln anderes als

Führungshilfen? Sonst müsste ich an jeder Straßenkreuzung erst einmal eine Konvention herstellen, wer jetzt Vorfahrt hat. Wir würden sehr viel Zeit verlieren. Ich meine, dass mit der Führung ist, behaupte ich, wie mit den Hosenträgern. Ohne Hosenträger muss ich meine Hose festhalten, mit Hosenträger werden meine Hände frei für wichtigeres. Und so kann mich Führung entlasten für die wichtigen Fragen, die wir dann entscheiden müssen – zusammen, möglicherweise unter Anleitung. Ich hab eine Führungserfahrung, die stammt nicht aus den Bereichen, die Sie genannt haben. Die stammt aus meiner alten Pfadfinderzeit. Ich war, wie das damals noch hieß, Stammesführer, ganz martialisch. Und eine meiner elementaren Führungserfahrungen: Wir hatten eine Expedition quer durch Island – acht Pfadfinder. Also das letzte an Härte, sie ist auch gescheitert, um es gleich vorweg zu sagen. Zu meiner wirklich elementaren Führungserfahrung gehört, dies Scheitern zuzugeben. Nämlich zu wissen, es geht nicht, wir werden das Ziel nicht erreichen, wir müssen umdrehen. Das haben wir drei Tage vor dem Umdrehen schon gewusst. Und der Führer Norbert Blüm, war zu feige zu sagen, wir schaffen es nicht. Denn einerseits muss er durchhalten, er muss erstens derjenige sein der am härtesten ist, der am wenigsten schläft. Aber andererseits muss er auch derjenige sein, der sagt „Jungs, es ist vergebens“. Und im Nachhinein muss ich sagen, war der Führer Norbert Blüm ein Feigling. Der hatte sehnsüchtig gewartet, bis einer sagt, „Wir schaffen es nicht mehr“. Weil der Führer, Pfadfinderführer Norbert Blüm, die Vorstellung hat, der Führer muss der sein, der als letzter vom Schiff geht, wie der Kapitän, der der Härteste ist, der ist rücksichtslos, der ist gegen sich, weil es ihm die Legitimation schafft auch andere Ansichten zu haben. - Ist ein Fehler, ist ein absoluter Fehler, es war nicht Charakterstärke, es war Feigheit. Und daraus habe ich gelernt, der Führer muss sich nicht einbilden er wäre der Stärkste, Klügste, Beste. Und das hat mir sehr viel geholfen später. Beispielsweise im Arbeitsministerium. Die alte Hierarchie ist, der Minister ist derjenige der alles weiß. Was dazu führt, dass er nicht alles erfährt. Ich habe mich dümmer gestellt, als ich bin, bei Referentenstellen. Du musst die Demut haben, dich dumm zu stellen. Nicht nur dumm zu stellen, ich bin auch dümmer als die Fachleute. Aber was soll eigentlich dieses Gehabe? Und meine größte, behaupte ich, Führungsbegabung: die allgemeine Dummheit zu entlasten. Denn wenn ich jemandem sage, „ich habe es nicht verstanden“, ganz einfacher Trick, „können sie es noch mal erklären“, beginnt selbst der zu schwimmen. Nicht aus Böswilligkeit, aber die Führung lockt viel mehr Kreativität, Aktivität, Spontaneität, wenn der Führer nicht der Besserwisser ist. Wenn er nicht dem Missverständnis erlegen ist, der Führer müsste in allen Belangen der Beste sein. Muss er nicht. Es muss derjenige sein, der die Gemeinschaft die er führen soll, zu ihren Höchstleistungen bringt. Dazu muss er möglicherweise sich überholen lassen oder bereit sein sich überholen zu lassen. Es hat im Übrigen in anders lautenden Meldungen meiner Autorität nicht geschadet, nicht alles, im Gegenteil... Ich hatte noch so ein paar Tricks drauf. Ich war als „Opelner“ ein Verächter dieser Beamtenhierarchie. Alle Vorurteile was gegen diese „Stuhlfurzer“ oder wie wir Proleten das genannt haben, „Schreibtischhengste“, sehr verinnerlicht. Und diese Hierarchie, das jeder da sein Häkchen macht, in rot sticht blau, blau sticht schwarz, darüber habe ich meinen Spott ausgegossen. Es ist mir im Nachhinein klar, dass da eine große Weisheit drin ist. Das nämlich jeder für das was er da als Vorlage liefert, verantwortlich ist. Das er identifizierbar ist und das er dafür gerade stehen muss. Und das in diesem Sieb, dass da eine Aktenlage über sechs Hierarchiestufen, sehr viel Verantwortungsdelegation ist. Und wer da eine Korrektur vornimmt, muss dafür gerade stehen. Jetzt komme ich zu meinem Trick, erst einmal den Vorspann: Verachtet diese Stufen nicht! Ich hatte einen Vorgänger, ich brauche ihn jetzt nicht zu nennen, der hat die Stufen nicht so ernst genommen, das war damals wie heute eine Planungsgruppe. Die Elite des Ministeriums. Die hat für alle Abteilungen gedacht, was dazu geführt hat, dass die Abteilung sagt „Macht’s mal. Wenn ihr alles wisst, dann macht’s mal“. Also das Ministerium hat die Jungs ausgehungert. Ich habe von diesen Planungsgremien nichts gehalten. Allerdings, jetzt kommt mein kleiner Trick: Wenn denn die abschließende

Besprechung war, hat der Abteilungsleiter, also die große Spitze, vorgetragen. Allerdings der Referent, der ihm zugearbeitet hat, der ist auch mitgekommen. Das hat den Vorteil, dass der Abteilungsleiter nicht Sachen unterschlagen kann, die der Referent ihm gesagt hat und wenn er sie wegdrängt muss er es erklären, in Anwesenheit aller. Das ist so eine kleine eingebaute Gegenkontrolle. Und dient der Wahrung des Respektes für den Abteilungsleiter. Also ich hätte nie beim Auftrag den Abteilungsleiter... – hatten auch Vorgänger von mir, die haben dann einen Referenten angerufen, beim Abteilungsleiter vorbei, der Referent ist vor Stolz explodiert, hat das abends in seiner ganzen Familie... Allerdings, der Abteilungsleiter hat's auch erfahren. Was dazu führt, dass der Abteilungsleiter sagt: „Mach es doch so, warum soll ich dich denn vor Fehlern warnen“. So darf es einen nie aussteigen lassen. Du darfst ihn nie blamieren.

Rolf van Dick: Wie haben Sie das jetzt zum Beispiel als Bundesminister gelernt? Haben Sie das aus Fehlern gelernt?

Norbert Blüm: Aus Fehlern? Nein, ich musste mir das mühsam anpauken, diese ganzen Hierarchien. Und da muss man auch manche entstauben, damit das klar ist. Aber es liegt in diesen Hierarchien eine Klugheit – ein Argumentationssieb. Du musst nur Acht geben, dass sich da nicht Herrschaftsmodelle aufbauen, die Argumente ausfiltern, nicht mit Argument sondern per Macht. Und das kannst du verändern, indem Du bei der letzten Stufe immer noch den zu Wort kommen lässt, von dem es ausgegangen ist. Ist eigentlich ganz einfach, ich habe das aus keinen Büchern. Nicht mit diesen Planungseliten-Experten zu arbeiten und andere zu Handlangern zu machen. Wenn einer 30 Jahre Rentenrecht gemacht hat, dann ist der zwar nicht gefeit gegen Routine und auch möglicherweise in Gefahr vor Einfallslosigkeit, aber es hat sich auch bei ihm ein Maß von Wissen angebaut, dass Fehler vermeidet. Also ich kenne welche, die nach mir und auch vor mir, das Ministerium ausgeräumt und mit ihren Freunden bestückt haben. Ich habe das nur im Notfall gemacht. Und haben dann über Nacht die Rentenrevolution ausgerufen. Mit so unendlich vielen Fehlern, handwerklichen Fehlern. Du musst nämlich wissen, dass der Paragraph 73a, seine Entsprechung hat im Sozialgesetzbuch 2, Absatz 5. Das weiß allerdings nur einer, der das 30 Jahre gemacht hat. Den kannst du nachts, einen Ministerialdirektor Hauck, oder ich brauche auch keinen Namen zu nennen, den kannst du nachts um 2 Uhr wecken, der hätte gesagt: „Aber Sie müssen Acht geben, in der Unfallversicherung!“. Nur musst Du eine Mischung herstellen, Mischungen sind immer gut, zwischen Routine, Erfahrungswissen und den Spontandenkern. Das muss nicht eine Altersmischung sein, es gibt Junge die sind unendlich verkalkt, es gibt Alte die sind unendlich jung, aber es hat schon eine gewisse Affinität zum Alter. Erfahrung kannst du halt nicht mit 20 Jahren haben. Was den Platon ja auch zu der verwegenen Idee gebracht hat, dass man für Staatsämter nicht unter 50 Jahren zugelassen werden sollte, was möglicherweise nicht so schlecht wird, wenn man sich auch daran erinnern würde, dass vielleicht nicht der beste Weg in das Parlament von der Universitätsbank wäre. Aber jetzt sind wir schon wieder auf einem anderen Feld.

Rolf van Dick: Aber Sie haben interessanterweise eine meiner Fragen im Grunde schon beantwortet. Eine Frage wäre gewesen, kann man gute Führung lernen? Oder wird man so gemacht? Haben manche Menschen...

Norbert Blüm: Ach eigentlich kann man das auch lernen. Ich mein das könnte man auch lernen. Aber ich glaube besser als jedes Studium, einen Führer – ich überlege gerade ob das stimmt – sollten eigentlich die Menschen sympathisch finden. Aber das stimmt nicht so ganz, es gibt Führer die waren große Menschenverächter und waren auch sehr erfolgreich. Ob das – jetzt muss ich noch mal über deren Erfolge nachdenken – es waren meist Eroberungserfolge.

Große Heerführer waren nicht unbedingt Menschenfreunde, aber es gilt in der Geschichte als Führungshöchstleistung andere Länder zu erobern. Nach dieser Führung habe ich keinen Bedarf. Aber – ich relativiere also den Satz, dass so [ein Führer ein] Menschenfreund sein muss. Das widerspricht einem alten Vorurteil, ein Führer müsste hart sein. Der muss, wie ich schon glaube, rücksichtslos gegen sich sein. Also, wenn er unter überzogenem Geltungsdrang steht, fürchte ich dass er eher fehleranfällig ist. Der demokratische Führer dürfte es eigentlich nicht sein. Demokratie ist sehr zeitaufwändig, und das darf man nicht nur als einen Nachteil betrachten. Deshalb muss Führung unter demokratischen Bedingungen geduldig sein. Diktaturen sind schnell, also wenn ihr Schnelligkeit haben wollt – da schafft man mal ein paar Sachen ab.

Rolf van Dick: Jetzt gehen Sie vielleicht auch stark von sich aus, weil meine erste Frage ja auch darauf zielte. Sie sagen, man muss Menschenfreund sein, man muss Demut auch haben.

Norbert Blüm: Mit dem Menschenfreund, das tu' ich etwas relativieren.

Rolf van Dick: ...um Erfolg zu haben...

Norbert Blüm: Menschenfreund zu sein heißt nicht so – das muss man genauer definieren. Menschenfreund heißt nicht, einer so außen gesteuert Liebdienster. Also, unter Menschenfreund gehört auch die Fähigkeit zur Härte des Widerspruchs. Also Menschenfreund nicht im Sinne von Jedermanns Liebling. Wenn Sie das von dieser sentimentalen Haut befreien, dann ja – Menschenfreund. Aber nicht im Sinne dieses Marketings ‚immer nur lächeln‘, ‚keep smiling‘, diese Menschenfreundlichkeit ist eine Art von Verkaufstechnik, aber keine Führungstechnik. Das ist die Leute hinter das Licht führen. Mit Freundlichkeit.

Rolf van Dick: Wenn Sie mal an Personen gedacht haben, bei denen Sie studiert haben, Ratzinger oder die Sie gekannt haben, Nell-Breuning, Bundespräsidenten, Bundeskanzler, die Sie kennen gelernt haben, was fällt Ihnen dazu ein, wer hat Sie da inspiriert oder wo würden Sie sagen, da gibt's spezifische Sachen die die Menschen unterschieden haben, die aber jeweils charakteristisch und gut waren?

Norbert Blüm: Ja für mich, mein privater Heiliger – er ist noch nicht heilig gesprochen, aber ich habe ihn für mich heilig gesprochen – ist der Nell-Breuning. Weil er ein Mensch war, der völlig von sich absehen konnte und trotzdem sehr selbstbewusst war. Ich meine, ich bin acht Tage vor seinem Tod bei ihm gewesen, nicht wissend dass es acht Tage vor seinem Tod ist. Da bin ich da hinter ihm in St. Georgen, hinter ihm zu seiner Zelle hergeschlichen, als wir saßen – die sah so aus wie immer, wie vor 40 Jahren, spartanisch – da hat er gesagt „So, jetzt können Sie gleich mal sehen, wie ein großer Geist zerfallen ist.“ Ich in meiner Hilflosigkeit – was sagst du auf so einen Satz? – habe gesagt „Aber Herr Pater, wir kennen uns doch schon 36 Jahre.“ – „37!“ ...Das kann ich mir jetzt gerade mal zum Modell nehmen. Erstens hat er zu Protokoll gegeben, dass es mit seiner geistigen Kraft am Ende ist. Zweitens war er so selbstbewusst zu sagen „ein großer Geist“, also er hat gewusst was er geleistet hat, er hat nicht gesagt „Guck' mal, vor dir sitzt eine Flasche“ – „Vor dir sitzt jemand, der nicht mehr auf der Stufe seiner Höchstleistungen ist.“ Trotzdem ist er fast mit Eitelkeit ausgestattet. Und dann verbessert er mich noch, dann bleibt er noch nicht auf der gerade von ihm beschriebenen Defizitebene, sondern beweist mir noch, dass man ihn immer noch nicht hinters Licht führen kann. – Da ist eigentlich alles drin, was ein guter Führer braucht. Da ist drin: Selbstbewusstsein, der hat gewusst „Ich bin der große Nell-Breuning“, er hat aber auch gewusst, dass seine Leistungskraft, dass er schwach geworden ist, hat seine Schwächen

gekannt. Und er hat sich trotzdem nicht in seinen Schwächen häuslich eingerichtet, sondern hat mit den Mitteln, die er hatte, noch trennscharfe Korrekturen gemacht. Da ist eigentlich alles drin, was du für einen guten Führer zu bieten hast. Was die Bundespräsidenten angeht, ja da habe ich viele kennengelernt. Und wissen Sie woran ich Bundespräsidenten – ich hab da ein spezielles Testverfahren, das ist in der Psychologie wahrscheinlich noch nicht... da gibt's noch keine Habilitation, da könnte man vielleicht eine Habilitationsschrift drüber machen, oder irgendwo patentieren lassen: Frag die Kellner! Was sie vom Bundespräsidenten halten. Und da wirst du herausfinden, dass Leute die für sehr volksnah gehalten werden, so volksnah wiederum nicht sind, wenn sie mit Untergebenen zu tun haben. Und da wirst du andere Bundespräsidenten, von denen du... die das Image eines Herren mit Distance haben, dass die im Bereich ihrer sogenannten Untergebenen hohes Interesse hatten an familiären... Den Herren den ich da gerade bewundere, den nenne ich, die anderen nenne ich nicht, nicht nur aus Datenschutzgründen sondern auch weil die andere große Fähigkeiten hatten. Aber den ich da gerade so... das war der Carstens. Der galt ja als Herrenreiter. Und da fragen Sie mal im Bundespräsidialamt die, die da über längere Zeiten waren, was die über ihren Chef Carstens sagen.

Rolf van Dick: Hm, also sozusagen mit seinen Mitarbeitern anständig umgehen und sich auch für die persönlichen Belange einsetzen.

Norbert Blüm: Ja, er hat gesagt „Dir geht's heut schlecht, was ist denn los?“ – Das hat ihm weder was gebracht, noch hat es Führungsstärke bewiesen. Das hat nur bewiesen... die sind für den wegen solcher Anteilnahme... haben die mehr geleistet als einer der sie behandelt hat, wie man Untergebene so behandelt.

Rolf van Dick: Fällt Ihnen zu Ratzinger was ein, Ratzinger hat ja damals schon als Sie studiert haben... –

Norbert Blüm: Ja, ich bin kein Psychologe aber wäre ich ein Psychologe, da kann ich Ihnen dessen Psychobiografie schreiben. Das war in Bonn, wo ich ihn gehört habe, ein frührevolutionärer Theologe, der hat die Konzilsbewegung mitgestaltet, war junger Konzilstheologe bei Kardinal Frings und Kardinal Frings war eine der großen progressiven Gestalten des Konzils, und der hat wenn er vom Konzil zurückkam, im Hörsaal, in der großen Aula, immer Konzilsberichte gegeben, die waren überfüllt, die waren voller progressiven Tatendrangs – zum Neid seiner theologischen Lehrstuhlmitarbeiter. Das war Ratzinger. Bei ihm habe ich auch Prüfungen gemacht, im FachEkklesiologie. Da hat er das päpstliche Lehramt so beschrieben: Wer mit dem Bischof von Rom in Kommunion lebt, mit dem die Tischgemeinschaft... der ist katholisch. Also hat der Bischof von Rom seine Elementarfunktion – er bezeugt die Einheit, der ist sozusagen der Notar der Einheit. Nicht mehr! Er hat keine Spezialverbindung zum lieben Gott, sondern er schöpft aus dem Glauben der um den Tisch versammelten Kirche, das ist der Papst, primus inter pares, nicht mehr. Das hat er später etwas verändert, ich habe ihn ja auch öfter gesehen und ihn auch immer wo es da um etwas ging, gefragt „Wie war das damals noch, mit der wesentlichen Autorität?“ – Wo er auch immer geschmunzelt hat. Und ich glaube, dass sein Wendepunkt war, er ging ja von – sensibel wie er war – ist er in der Fakultät nicht heimisch geworden. Der ist über so Sachen gestolpert wie dass die Kollegen eine Dissertation anders bewertet haben als er. Also, zart und sensibel, ja das spricht ja eher für eine ganz dünne Haut, ist er nach Münster, von Münster ist er zu seinem Freund Küng, da haben ihn die 68er überfallen mit „Jesus, verficke dich“ und solchen Sprüchen. Das hat diesen zarten Ratzinger zu der Annahme gebracht, die Pforten der Hölle haben sich jetzt aufgetan, das Chaos bricht aus. Fortan nahm er zu den Institutionen, unter Sicherheit der Institutionen, mehr Zuflucht als es seiner augustinischen Theologie

eigentlich entsprach. Denn theologisch ist der ja der protestantischste aller Päpste des letzten Jahrhunderts – der kommt von Augustinus her! Und seine erste Enzyklika nimmt ja die Spur wieder auf: Liebe! Das ist nicht der rächende Gott. Da hab ich noch eine schöne Geschichte, die hat mit unserem Thema nichts zu tun. Hunderster Geburtstag von Frings. Festakademie. Eröffnungsredner Kardinal Höffner. Festredner Kardinal Ratzinger, ob er schon Kardinal war weiß ich nicht. Höffner eröffnet die Sitzung: „Wir zwei waren Konzilstheologen. Ich – Höffner – habe jeden Abend mit dem Altersweisen, halbblinden Frings im Germanicum eine Flasche Wein getrunken und jeden Abend haben wir über Gott und die Welt gesprochen. Und eines Abends hat der Frings zu mir gesagt: „Joseph“, so hieß ja der Höffner, „du wirst ja nun mein Nachfolger. Du wirst es mit den Kölnern nicht leicht haben.“ Man muss wissen, Höffner, Westerwald, Bauernbub, nicht gerade rheinische Frohnatur. „Aber tröste dich, auch ich hatte es als junger Bischof mit den Kölnern schwer.“ Man muss wissen, Frings – Düsseldorf. Düsseldorf und Köln, da ist der Ural dazwischen. „Ich hatte es auch schwer. Immer wenn ich den Kölnern was von ‚J‘ – und ‚J‘ ist Jeboten – gesagt habe, da haben die Kölner gesagt „Der Herrgott ist nicht so.“ Immer wenn ich denen was von Gott und Gottes Geboten gesagt habe, haben die gesagt „Der Herrgott ist nicht so.“. Und Joseph, du wirst es nicht glauben, je älter ich werde - die Kölner haben recht.“ – Und das ist eigentlich Augustinus, nicht der Strafende, und das ist eigentlich Ratzinger. Verschreckt durch eine Welt des Zynismus. Das war blanker Zynismus, blanke Verletzung, von wegen die Menschenfreundlichkeit. Da war eine hohe Menschenverachtung im Spiel, fast faschistischer Natur, um es so mal grob zu sagen. Und an solchen Sachen ist der Ratzinger ein anderer geworden.

Rolf van Dick: Das ist interessant. Ich habe Ratzinger zehn Jahre später gelesen - ...

Norbert Blüm: Ja, der schreibt ja heut noch. Der Hörsaal 10 war voll, die ersten zehn Reihen – meine Frau sagt immer ich übertreibe – waren mit Studentinnen besetzt. Und die haben ihre Anbetung gehalten, weil er mit so zarter Stimme... Aber das hat jetzt nichts mit Führung zu tun. Ja, warum, wenn Sie das als Führung betrachten, warum haben die an dessen Lippen gehangen? Ja aus... das kann ich nicht so sagen.

Rolf van Dick: War er charismatisch? In der Art wie er im Hörsaal stand?

Norbert Blüm: Ja, aber unter Charisma stelle ich mir immer so einen Propheten vor. Nein, der ist ein Charisma im Leisen, im leisen Wehen des Windes. Das war nicht der Charismatiker, der Feuer spuckt. Sondern das war der Charismatiker, der mit leisen Tönen, mit Zartheit, die Menschen band. Und das hat er, ja. Und ich meine, reden kann er ja heute noch.

Rolf van Dick: Ja, er kommt ja auch im September nach Deutschland, da wird er ja sicher auch wieder die Massen bewegen. Wir haben jetzt über gute Führung gesprochen, wie Sie sozusagen selber geführt haben, wer Sie inspiriert hat. Warum geht Führung so oft schief? Warum sehen wir ständig...

Norbert Blüm: Ja, das muss nicht nur am Führer liegen, das kann auch an den Geführten liegen. Weil beispielsweise Neid stört. Gucken, Kooperation. Wettbewerb muss nicht stören, aber es kann, wenn es ein Wettbewerb auf Gedeihen und Verderb wird. Dann ist der Führer mehr mit der Abwehr seiner Konkurrenten als mit Führung beschäftigt. Er muss sich allerdings fragen, ob er was falsch gemacht hat. Aber das muss ja nicht an ihm liegen. Das kann auch, wie ich sage, an Neidern liegen. Hängt also von der Gruppe ab. Dann hängt es ab - Führer, die Egomane sind, halte ich für lebensgefährlich. Das ist, was ich vorhin gesagt

habe. Wenn der nicht zuhören kann, das wäre ein Indiz. Wenn der auf andere nicht angewiesen ist, oder glaubt nicht angewiesen zu sein, kann er vielleicht Erdteile erobern. Wo ich auch meine Zweifel habe, ob so ein Dschingis Khan nur durch Angst vor seinen Sanktionen... Das glaube ich auch nicht. Der musste auch seine Reiter irgendwie begeistern.

Rolf van Dick: Glauben Sie, aktuelle Gallup Umfragen zeigen, nur noch ein Viertel der Mitarbeiter sind zufrieden mit ihrem Job allgemein. Glauben Sie, wir haben heute mehr schlechte Manager in Unternehmen oder vielleicht auch in der Politik, glauben Sie insgesamt hat sich in den letzten vierzig, fünfzig Jahren was verändert?

Norbert Blüm: Ja.

Rolf van Dick: Woran liegt das?

Norbert Blüm: Ja, da muss ich jetzt den Vorspann natürlich machen. Alle alten Leute, zu denen ich gehöre, sagen „früher war alles besser“. Schon meine Großmutter hat gesagt, dass die Kinder früher braver, sauberer und frommer waren. Unter diesem Vorbehalt, dass ich jetzt unter dieser ‚Alterskrankheit‘... den Beweis meiner ‚Alterskrankheit‘, gleich meiner Voreingenommenheit, liefere, muss ich sagen, in der Tat hat sich Wirtschaft reduziert auf das Geld. Wir haben es mit einer Verwirtschaftung der Wirtschaft zu tun. Das meine ich jetzt... das ist kein Paradox.

Rolf van Dick: Aber ist das nur in der Führungsebene so?

Norbert Blüm: Nein, das ist die gesamte Wirtschaft. Wir werden ja – das versuche ich darin [zeigt auf sein Buch] zu zeigen – konditioniert als Schnäppchenjäger. Der homo oeconomicus ist das Leitbild dafür. Da kannst du Nobelpreise kriegen. Der Becker hat den Nobelpreis bekommen für die Theorie – muss ja für einen Psychologen sehr interessant sein – für die Primitiv-Theorie „Der Mensch ist nichts als ein Maximierer seiner Vorteile“. Eine Theorie, von der ich glaube dass sie schon im Neandertal nicht gestimmt hat. Da wären wir nämlich erfroren, jedenfalls die Kinder wären erfroren. Also wie auch immer – ich glaube, dass wir es mit einer Verengung zu tun haben. Mit einer Fokussierung – so heißt das glaube ich heute, auf Geld. Der Erfolg der Wirtschaft wird an Geld gemessen. Erfolg des Managers wird an Cash gemessen. Das ist etwas anderes wie Gewinn. Gewinn ist eine Restgröße. Da sind die Abschreibungen bereits abgezogen. Also, da ist das Überleben, die Nachhaltigkeit, ein Rechenfaktor. Nehme ich die Abschreibung, reduziert den Gewinn, damit Investitionen, Ersatzinvestitionen... bei Cash zählt nur die aktuelle Gewinnmarge. Ich habe hier zum Tag... da gab es so einen Kulturtag damals in Bonn, da hat der Zumwinkel über Managementmethoden referiert. Und unter dem Beifall der sehr bewunderungsbedürftigen Zuhörer hat er gesagt, wenn in seinem Vorstand einer zu lang redet, unterbricht er ihn und sagt „können Sie das mal in Euro und Cent ausdrücken?“. Alles hat gelacht – ich fand da nichts zum Lachen. Das ist in der Tat so – was sich nicht in Geld ausdrücken lässt, ist nichts. Und das halte ich für eine große Verwechslung des Unternehmens, denn das ist ein Personalverbund, und seine Leistungskraft hängt auch von Motivation ab. Ich glaube nicht, dass Geld die herausragende Motivation des Menschen ist. Ich glaube, dass die größeren Kulturleistungen... und ja, der Kolumbus - für Geld hätte er wahrscheinlich Amerika nicht entdeckt.

Rolf van Dick: Das ist sozusagen die Frage, was motiviert uns? Der Vorstandsvorsitzende wird daran gemessen und bekommt seine Boni daran was die Aktienkurse...

Norbert Blüm: Ja das ist ja schon einmal der erste Irrtum. Ich meine ein Unternehmen... sein Erfolg hängt doch nicht von den Kurzstrecken ab. Das sind doch Spurtprämien, die Boni.

Rolf van Dick: Das ist das Problem!

Norbert Blüm: Da ist aber langfristiges Denken... Ist Führung nur in 100-Meter-Strecken gemessen, in Kurzstrecken gemessen? Dann sind das wahrscheinlich erfolgreiche. Aber ich denke dass in Führung... Ein Menschenleben dauert beispielsweise so inzwischen 80 Jahre. Wollen wir wieder zurück zu ‚Von der Hand in den Mund‘? Das ist Führung, die... das ist kurzsichtige Führung. Und wenn ich die großen Unternehmensgeschichten... das sind alles langfristige Strategien. Es gibt da glaube ich eine Untersuchung aus Amerika, wie die durchschnittliche Lebensdauer dieser Firmen, diese... börsenorientierten... die haben die kürzeste Lebensdauer. Die mit personalen Identitäten gesteuert werden, auch Familienbetrieb – obwohl im Familienbetrieb könnte das Geld auch ruiniert werden, wenn die Erben Geld machen wollen, müssen sie die Firma verkaufen. Sie sind auch nicht...

Rolf van Dick: Wie ist das denn ganz unten in Hierarchie? Sie beschreiben...

Norbert Blüm: Ja ich mein oben, ich will noch was sagen, der Werkzeugbau. Da kam ein Chef, Winnetou nannten wir den, wie der wirklich hieß weiß ich gar nicht. Der war aus Amerika geschickt, hatte auch immer einen Cowboyhut auf und war der gefürchtetste Chef im Werkzeugbau, weil der da immer rum ist und die Leute zur Sau gemacht hat. Aber er hatte einen großen Respekt, denn er wusste was und er hat auch die Leute alle gekannt. Und zwar mit Namen. Nun kannst du das in einem Betrieb mit 100.000 nicht, ich rede jetzt nur vom Werkzeugbau. Das war aber damals einer der erfolgreichsten... Also wir waren damals, wie ich glaube, auch was Innovation anbelangt, sehr erfolgreich. Aber ich bin sicher, dass der keiner Geldmaxime aus Detroit gefolgt ist. Das müssen die aber heute. Der Lopez, einer der Bekannten, das ist der... das ist ein neuer Unternehmer. Der hat nur seinen... das war nur Kostenmanagement. Mehr hatte der nicht im Hirn als einen Rechenapparat, das kannst du eigentlich auch durch einen Computer machen. Was hat das dann zur Folge... der hat die Zulieferanten so ausgebremst, dass sie Schrott geliefert haben. Was dem Opel bis heute schwere Kratzer am Image beschert. Das haben wir davon. Also, das Gelddenken ist noch nicht mal unter Geldgesichtspunkten vernünftig. Und ich sagte auch schon früher, wir haben die Opelchefs immer... was ein anständiger Arbeiter ist, der schimpft auf seinen Chef, aber wehe im Haus hat einer was über ihn gesagt. Heute wissen die doch zum Teil gar nicht mehr, wie der heißt, der ist ja schon wieder in Detroit oder wird wieder woanders hin, das sind alles nur Durchlaufstationen. Das ist Transithalle – einsteigen, starten, landen, aussteigen.

Rolf van Dick: Mein persönliches Forschungsthema ist Identität von Firmen und Identifikation von Mitarbeitern. Nun war ja auch Opel vor anderthalb, zwei Jahren in der Krise. War ja lange unklar, hängt da auch Fiat mit drin... -

Norbert Blüm: Ja was ist denn das? Wie muss sich denn ein Arbeiter fühlen, doch wie ein Ersatzteil. Also soll die Firma vom Staat aufgefangen werden, soll sie von dem Österreicher da aufgefangen werden, von diesem russischen Ding, lassen wir es bankrott gehen und zu guter letzt sagen die ganzen, die das angesteckt haben, „Nein nein, April April, ihr seid wieder in Detroit.“ Ja, da muss ich mir doch vorkommen wie ein Anhängsel! Das ist doch ohne... Worauf soll denn... Wie soll einer denn stolz sein auf seine Firma, die ihn so behandelt? Die überhaupt nicht auf seine Lebensängste Rücksicht nimmt und mit ihm offensichtlich spielt? – Denn es war ja offensichtlich nicht nötig, verkaufen zu müssen. Am

Schluss ging es ja auch ohne. Aber erst haben wir mal probiert, ob wir vom Staat Geld abholen können.

Rolf van Dick: Wie war das zu Ihrer Zeit? Wie lang war die durchschnittliche Verweildauer eines Opelvorstandsvorsitzenden? Hat sich da tatsächlich, wenn man es nachrechnen würde...

Norbert Blüm: Ja ich glaube, natürlich kamen in der Nachkriegszeit auch die Amis. Die haben auch gewechselt. Aber jetzt so im... ich kann das jetzt nicht empirisch beweisen aber meiner Schätzung nach waren das längere Strecken. Also ich habe in meiner 7-jährigen –ist ja auch nicht so lang- Opelzeit habe ich zwei gehabt. Und im letzten... auch nur ein Jahr, weil ich gegangen bin, nicht er. Also muss der andere mindestens 6 Jahre da gewesen sein. Weiß ich jetzt nicht, kann ich jetzt nicht verifizieren.

Rolf van Dick: Da fehlen sozusagen auch an der Spitze die Figuren, mit denen man sich identifizieren kann...

Norbert Blüm: Ja, ich weiß die Namen alle noch. Der eine hieß Sundick, der andere Dölling. Also ich weiß die alle noch. Ich bin sicher, die 15 weiß keiner mehr aufzusagen bei Opel, selbst wenn man 50 Jahre da... 50 Jahre bei Opel arbeiten, wo gibt's denn das noch? Ich meine, früher, da war das goldene Firmenjubiläum, in jeder Werksausgabe der Werkspost sind die mit großem Bild vorgeführt worden, und selbst die größten Rowdies und Stänkerer im Werkzeugbau, wenn sie 50 Jahre dabei waren, haben einen Fresskorb bekommen, und dann kam der Chef höchstpersönlich, und da hat der große Aufständische, war dann ganz stolz wenn er die Hand geschüttelt hat und Urkunde, weiß ich noch, da wurde ‚Betriebstreue‘, stand da, das weiß ich noch. Was da genau stand, weiß ich nicht, aber das es ‚50 Jahre Treue‘ hieß, das ist mir schon damals aufgefallen, dass das Wort ‚Treue‘... Etwas, was aus dem Sprachgebrauch gar nicht wirtschaftlichen Boden hat. Und da war der stolz! Und heute, wenn der 50 Jahre... da müssten sie ihm eigentlich nach der neuen Unternehmensphilosophie den Führerschein entziehen – der ist ja offensichtlich verkalkt, wenn er 50 Jahre in einer Firma ist.

Rolf van Dick: Haben Sie da Hoffnung, dass sich das noch ändern kann? Bei dem demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel, dass die wieder zurück kommen zur Wertschätzung der Arbeiter?

Norbert Blüm: Ja, ich glaube dass Erfahrung wieder wichtiger wird. Das ist auch demographischer Wandel. Und wir halten die Schnelllebigkeit der Veränderung ja auch nicht durch – das ist ja auch kontraproduktiv. Die durchschnittliche Absatzzeit japanischer Elektroprodukte beträgt sechs Monate. Dann kommt das nächste, was in der Mehrzahl der Fälle nur eine Variation ist. Also ist die Absatzzeit kürzer als die Planungs- und Vorbereitungszeit! Was dazu führt – alles größere Zusammenhänge! – dass das Eigentum an Wert verliert. Wir leasen, denn in diese Philosophie gehört nicht Besitzen, da gehört Mieten. Nur nichts Festes. Weder Ehepartner, noch Aktie. Das ist eine andere... und ich glaube, dass die Menschen sich gegen diese Schnelllebigkeit wehren werden. Weil sie ihrem Lebensrhythmus nicht entspricht. Ich glaube, dass es anthropologische Konstanten gibt. Bei so beliebigen Sachen wie wir werden nicht beliebig hoch bauen, nicht weil wir das technisch nicht können, sondern weil wir darin nicht wohnen wollen. Das glaube ich. Und diese Unterwasserstädte, die werden keine Einwohner... Wir sind in der Savanne Menschen geworden. Das hört sich ein bisschen magisch an, aber ich glaube dass es Verhaltensstabilisatoren gibt und dass wir das überdreht haben. Und übrigens sehen Sie das ja auch überall in der Welt, dass sich die Menschen wehren. Was ist denn in den arabischen Ländern passiert, was passiert jetzt in Griechenland? Die lassen sich nicht mehr alles gefallen.

Und sie haben als Konsumenten große Marktmacht, die müssen sie nur mal entdecken, das haben sie noch nicht entdeckt. Aber wir können große Global Player aushungern. Ich muss keine Kinderarbeitsprodukte kaufen.

Rolf van Dick: Und das Internet hilft sozusagen...

Norbert Blüm: Das Internet hilft da sehr. Da können die nichts mehr machen. Die polieren an der... Da kannst du keinen Eisernen Vorhang mehr machen. Das ist... jedenfalls das Internet lässt sich so nicht stoppen wie sich früher Informationsstränge abschneiden ließen. Das finde ich... und da werden die Leute... es wird noch mehr Sachen... wir werden diese Produkte nicht rund um die Welt wandern lassen um sie irgendwo zusammenzuschrauben, wir werden nicht an der Nordsee die Krabben fischen, in Marokko pulen, in Polen verpacken lassen, in Deutschland... Das werden wir - nicht weil wir es nicht wollen, sondern weil der Transport so teuer wird. Das Öl wird teuer. Wir werden uns die Verrücktheiten – von Nike, dass die sich in der ganzen Welt ihre Klamotten zusammenkaufen, dann irgendwo das Logo draufdrucken – das wird nicht gehen! Und – warum diese Tauschringe, warum diese Regionalwährungen? Da soll mal der große Elefant Deutsche Bank... Das ist nur eine Mücke, die sticht nicht. Aber wenn mal tausend Mücken kommen, so sind kulturelle Wenden immer passiert. Die sind nie – selten jedenfalls – so als Bruch passiert. Die sind mit solchen Vorboten, belächelte Vorboten... Also ich meine, der Schneider von Ulm ist auch verlacht worden. Heute sitzt man ja in so einem riesigen Ding drin. Die Schariah-Banken, die arbeiten ohne Zins. Mit ganz handfesten Vorgaben: keine Sex-Investitionen, kein Alkohol... Kann sein dass da viel Scheinheiligkeit im Spiel ist, die verdienen auch ihr Geld, aber mit einer anderen Anknüpfung – Beteiligung an den Gewinnen, die mit diesen... Nicht Spekulationsprämien. Also die Welt verändert sich schneller als Herr Ackermann merkt. Das ist das Schicksal der Elefanten. Die merken nicht was da am Boden sich entwickelt, welche neuen Tiere sich da entwickeln.

Rolf van Dick: Ich habe noch eine Frage. Wir haben eigentlich schon die ganze Zeit über das Thema ‚Werte‘ geredet. Ihr Buch ist ja im Prinzip auch ein Buch über Wertewandel und Werteverlust. Haben Sie da ein oder zwei Stichworte, wo Sie denken, das sind wichtige Werte die auch in Zukunft eine Rolle spielen?

Norbert Blüm: Ja, das sind uralte Sachen. Ich meine, insofern entdecke ich auf meine alten Tage, dass ich konservativ bin. Ich habe mich immer als progressiv empfunden. Schon in der Schule waren mir die Ja-Sager verdächtig. Das waren immer die bewunderten Typen, die Rabatz gegen die Autoritäten gemacht haben, also die Nein-Sager waren meine Vorbilder. Inzwischen merke ich dass zum Ja-Sagen möglicherweise mehr Tapferkeit gehört – nämlich zu bestimmten Sachen, die der Veränderung entzogen werden, Ja zu sagen. Beispielsweise zu so einfältigen Grundsätzen „Der Starke hilft dem Schwachen“. Das ist ein Grundsatz, der so lange gilt, wie Menschen Menschen sind. Wir sind nämlich sehr schwache Lebewesen. Ohne Solidarität, ohne Kultur, nur der Natur anheim geben, sind wir nicht überlebensfähig. Also ist das ein Satz, da können die noch so viel ... Und jetzt werden Sie sagen, da halte ich Kalendersprüche – keineswegs! Es gibt kein Rentensystem, in dem nicht die Jungen die Alten bezahlen. Und alles was die euch da vormachen – ihr müsst sparen und dürft euch nicht verlassen auf die Nachfolgenden – wenn ihr spart, ist euer Gespartes auch nur soviel wert, wie die Nachfolgenden euer Angespertes nutzen! Sonst... Kapital kannst du nicht essen. Das bleibt immer dabei, der – wie heißt der Hausfreund, der von Johann Peter Hebel, da gibt es so eine schöne Geschichte, da sagt der Fürst dem Bauer „Was machst du mit deinem Lohn?“, sagt der „Ein Drittel gebe ich Kredit, ein Drittel zahle ich meine Schulden ab und ein Drittel verbrauche ich selbst.“ – „Wie das?“ sagt der. „Ja, ein Drittel gebe ich Kredit meinen

Kindern. Ein Drittel zahl ich die Schulden bei meinen Eltern ab. Und ein Drittel...“ – Nun kann das mit der Demographie sich etwas verschieben, aber es bleibt immer bei dieser Dreiteilung. Die Anteile der Einzelnen hängen von der Kohorte ab. Und daran wird keine noch so intelligente Rentenformel dran vorbeikommen. Es zahlen die... Und keine Kapitaldeckung setzt dieses... Die reden den Jungen ein, auch politisch, Selbstvorsorge. Die Selbstvorsorge ist nur soviel wert, wie sie nachträglich umgesetzt werden kann in Solidarität, sonst ist die ein Haufen Scheiße. Und zu glauben, dass die Länder der Dritten Welt mit unserem Kapital die Zinsen erwirtschaften mit denen wir unsere Alten bezahlen, das halte ich eigentlich für eine verwegene Kalkulation mit der Dummheit dieser Dritten Welt. Das ist relativ unwahrscheinlich. Also immer müssen die Starken die Schwachen. Und da wird niemand über den Tisch gezogen und Umverteilungsangst und so... Es ist nämlich jeder irgendwann schwach. Ich kenne keinen, der... Ich habe immer einen Spott ausgegossen über diesen Junge Liberalen – Spruch „Jede Generation sorgt für sich selber“. Ich habe noch kein Baby sich selbst wickeln sehen. Von der Wiege bis zur Bahre – und vielleicht ist das sogar das Schönste was wir haben, das ist nämlich die Grundlage von Liebe. Oder, andere Sachen die wahrscheinlich auch immer gelten werden: „Du sollst nicht mehr ausgeben als du eingenommen hast.“

Rolf van Dick: Sie meinen sozusagen diese erst einmal altmodischen Werte, die aber...

Norbert Blüm: Faustregeln!

Rolf van Dick: ...die aber...

Norbert Blüm: Überlebenswichtig! Ich meine, was da mit der Schuldenkrise, ja das ist eine Krise in der wir mehr ausgeben, als wir erwirtschaftet haben. Wir leben auf Vorschuss. Und das ist Zeitklau. Ich meine, Zins nehmen war im Mittelalter deswegen verboten, so blöd waren die ja auch nicht im Mittelalter, weil die gesagt haben, das ist mit Zeit spielen. Ich klaue Zeit mit Kredit. Ich lebe mit einem Zeitvorrat, der erst kommt. Und das ist Gott – Zeit ist in Gottes Hand. Das hört sich spinnert an, ist aber so spinnert nicht. Nun bin ich ja nicht gegen jeden Kredit. Aber ich... Diese Schuldenwirtschaft, da muss ja auch einer gewinnen. Ich meine, das kann ja nicht nur Verlierer geben. Ich kann Ihnen sagen, wer die Gewinner sind: Die Geldhaie! Wegen Missachtung eines uralten Grundsatzes: Du kannst nicht, meine Großmutter hätte gesagt, über die Verhältnisse leben. Oder Adam Smith, einer der großen marktwirtschaftlichen Theoretiker, „Die Quelle des Wohlstands der Völker ist die Arbeit“. Das ist zu guter Letzt die Arbeit, die Werte schafft. Alles andere sind nur Vehikel auf einem Stellwerk, auf dem die Züge nur fahren wenn gearbeitet wird. Das sind eigentlich fast banale Ansichten, die uns – dafür hat der Volksmund ja auch einen Spruch: „Du siehst vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr“. Wir sehen den Wald der einfachen Wahrheiten nicht mehr, weil es Komplimateure gibt, die von den Komplikationen leben. Und wenn ich die großen, bewunderten philosophischen Führer, um da von Führern zu reden - den Sokrates, einfacher geht es eigentlich nicht mehr, banaler geht es nicht mehr, wie der die Welt erklärt. Mit Beispielen von Schustern, der hat eigentlich nichts von der raunenden Heideckerschen Philosophie, das ist die Philosophie eines Steinmetz-Sohnes. Ganz einfache Wahrheiten, mit denen erklärt der Platon die Ideenwelt! Mit Höhlen und so Sachen. Ja.

Rolf van Dick: Herr Blüm, ich danke Ihnen ganz herzlich.

Roman Herzog

Kurzbiographie:

Roman Herzog, geb. 1934 war der 7. Präsident der Bundesrepublik Deutschland. Roman Herzog hat in München Jura studiert, promoviert und sich dort bei Theodor Maunz habilitiert. Er ist bereits mit 30 Jahren habilitiert worden und ein Jahr später hatte er seinen ersten Lehrstuhl, eine Professur in Berlin an der Freien Universität. Dort war er dann auch Dekan zu den Zeiten der Studentenunruhen. Anfang der 70er Jahre wechselte er an die Verwaltungshochschule nach Speyer. Dort war er neben seiner Professur auch Rektor der Universität. Von dort begann seine politische Karriere. Zunächst als Staatssekretär und Bevollmächtigter des Landes Rheinland-Pfalz in Bonn. Dieses Amt hat er für einige Jahre ausgeführt, hat dort viele wichtige Menschen getroffen. Helmut Kohl hat ihn sozusagen in diesen Job gebracht. Roman Herzog ist danach in Baden-Württemberg Minister geworden, zunächst Kultusminister, danach Innenminister. Anschließend wurde er Richter am Bundesverfassungsgericht, zunächst als Vizepräsident des ersten Senates und anschließend als Präsident. 1994 wurde er dann zum Bundespräsidenten gewählt und hat in seiner fünfjährigen Amtszeit bis 1999 vor allem das Thema verfolgt, dass Deutschland sich im In- und Ausland als unverkrampftes Land präsentieren soll. In Erinnerung ist seine berühmte Rede, dass ein Ruck durch das Land gehen solle.

Interview geführt in Jagsthausen, am 3. Mai 2012

Rolf van Dick: Wir wollen für die Praxis und mit der Praxis arbeiten. Das haben Sie ja auch zu allen verschiedenen Phasen versucht. Ich erinnere mich, dass Sie in Ihrer Biographie schreiben, dass Sie als junger Professor in Berlin als Benno Ohnesorg zu Tode kam, eine Vorlesung gehalten haben. Die so gut besucht war, dass sie in einen anderen Hörsaal übertragen wurde und Mitglieder des Berliner Kabinetts anwesend waren und des Abgeordnetenhauses.

Roman Herzog: Genau das waren Abgeordnete.

Rolf van Dick: Und manchmal ist es glaube ich einfach gut, wenn sich Wissenschaftler und Praktiker, sei es im Politik oder im Wirtschaftsunternehmen oder in der Kultur, miteinander austauschen.

Roman Herzog: Aber besser Vorher als Nachher...

Rolf van Dick: (lacht) In dem Fall wäre besser Vorher der Fall gewesen. Uns interessieren heute Ihre ganz persönlichen Erfahrungen mit Führung. Und die erste Frage dich ich gerne immer stelle und die vielleicht etwas provokant ist. Aber Sie sind ja nun lange im Rentneralter und könnten sich ja aussuchen was sie tun. Trotzdem tun Sie vieles nach wie vor sehr engagiert. Sie sind in vielen Kuratorien tätig, in der gemeinnützigen Hertie- Stiftung waren Sie zehn Jahre lang Kuratoriumsvorsitzender. Brauchen Sie dann noch Führung in diesen Funktionen? Brauchen wir Führung wenn wir über ein gewisses Level hinaus kommen?

Roman Herzog: Aber natürlich, die Menschen sind ja Gott sei Dank nicht alle gleich gestrickt. Gleichgültig ob man Führung in so ein Institut wie die Hertie-Stiftung oder auch nur in das Kuratorium hinein braucht. Oder ob es sich um Dinge handelt wo es Letzt endlich auf

das Volk, auf die ganze Bevölkerung ankommt. Irgendwann muss immer eine neue Idee entstehen. Die entsteht bei Einzelnen und die müssen dann sehen wie sie damit zurechtkommen und durchkommen. Und einfach schon deswegen, weil ich sage es jetzt einmal historisch, eine ständige, permanente Demokratie an den faktischen Möglichkeiten scheitert. Und das ist dann meistens eine mehrstufige Angelegenheit. Es muss meistens Einer da sein oder ein ganz kleines Gremium, das eine Idee neu entwickelt. Dann muss man versuchen so viele Gefolgsleute zu finden, nicht nur bei Journalisten sondern in der Politik auch einfach bei Mitstreitern, damit man überhaupt genug Leute hat um in die Bevölkerung hineinzuwirken. Und dann muss man sehen, dass man die nötige Führungskraft gegenüber den Wählern besitzt.

Rolf van Dick: Was unterscheidet dann gute von weniger guter Führung? Also wann ist man erfolgreich seine Ideen zu übertragen?

Roman Herzog: Also wenn Sie jetzt gute Führung sagen, muss man zunächst Differenzieren. Eine Führung die zu etwas bösem führt, ist keine gute Führung. Das aber meinen Sie wahrscheinlich nicht. Sondern es geht um eine technisch gute Führung. Meine Erfahrung ist, dass es auf zwei Dinge vor allem ankommt. Das Eine ist die Art wie sie begründet wird. Das wird immer schwieriger, weil immer weniger in unseren gesellschaftlichen Entwicklungen auch bis hin zu unseren finanzpolitischen Fragen wirklich berechnet und belegt werden kann und auch so dargestellt werden kann, dass es auch der letzte Bürger noch versteht. Sodass es hier um ein rationales Argumentieren geht, das aber einen immer größer werdenden Bereich überbrücken muss, in dem nicht mehr wirklich rational mit Aussicht auf Erfolg argumentiert werden kann. Und dazu braucht es Vertrauen. Und das sind die beiden Dinge: Ein halbwegs überzeugendes Programm mit dem Versuch dieses Programm auch so weit wie möglich rational dem Menschen zu erklären. Und dort wo das nicht mehr möglich ist oder wo sie nicht mehr hinhören, im Grunde personale Autorität. Das heißt also Vertrauen zu bilden. Und dies alles hängt nun wieder damit zusammen, dass man also auf eine möglichst faire und überzeugende Weise argumentiert und auftritt. Ich hoffe eigentlich, dass die Großmäuler gerade in dieser Situation etwas weiter im Hintergrund verschwinden.

Rolf van Dick: Wenn man Ihre persönliche Karriere ansieht...Sie sind ja ganz jung gerade nach der Habilitation mit Anfang 30 Professor in Berlin geworden, sind dort auch Dekan geworden an einer großen, juristischen Fakultät und in einer schwierigen Zeit. Nämlich den Studentendemonstrationen und – Unruhen. Dann sind sie nach Speyer gewechselt, sind auch dort auch relativ schnell Rektor der Universität geworden. Eigentlich, und das schreiben Sie auch in Ihren Erinnerungen, haben Sie mit Mitte 30 alles erreicht und haben sich darauf vorbereitet mehrere Jahrzehnte Professor zu sein, zu Forschen und zu Lehren. Und dann kam es ganz anders.

Roman Herzog: Ja, das ist das Schicksal meiner Generation gewesen. Sie müssen sich vorstellen: Die erste Fakultät deren Mitglied ich war hat insgesamt aus circa sechs Leuten bestanden, die unter 40 waren. Und aus sechs die über 60 waren. Und dazwischen war noch ein 55-Jähriger. Das war damals die Situation. Die ältere Generation war entweder durch den Nationalsozialismus vernichtet oder sie hat sich selber disqualifiziert im Nationalsozialismus oder sie waren gefallen, sie waren in Kriegsgefangenenlagern. Als sie zurück kamen hatten Sie andere Dinge zu tun als sich jetzt ausschließlich mit Wissenschaft zu befassen. Und bei den älteren war es eben so, dass die gesamte jüdische Professorenschaft verlorengegangen ist. Und auch diejenigen die sich selbst disqualifiziert haben. Das heißt man konnte gar nicht anders. Und darum waren das alles keine wirklichen Verdienste. Man konnte eigentlich gar nicht anders als nach der Habilitation einen Lehrstuhl zu bekommen. (lacht)

Prof. van Dick: (lacht.)

Roman Herzog: Und das war natürlich wunderschön, aber es war wirklich mit der Schwierigkeit verbunden, dass man mit Ende 30 oder mit Anfang 40 vielleicht abgestempelt war. Das man also sagte, was machen wir jetzt neues. Und mit den Ämtern war es genauso. Es ist nach der Regel gegangen, die Hintersten beißt der Hund. So war das. (lacht) Man musste Dekan werden, weil es die anderen schon alle waren und gesagt haben: „Um Gottes Willen, kein zweites Dekanat!“. Oder das Rektorat in Speyer war ja eigentlich bei der damaligen Größe auch nur ein Dekanat.

Rolf van Dick: Ich bin ja selber aktuell Dekan an unserem Fachbereich und ich weiß, dass man manchmal einfach getroffen wird oder dran ist und dann macht man es auch. Sie wissen auch, dass es manche Kollegen und Kolleginnen gibt, die werden dann doch nicht gefragt. Manche können es vielleicht etwas besser als andere. Ich will auf die Frage hinaus: Glauben Sie, dass man gute Führung lernen kann? Kann das jeder werden oder hat man es dann doch in sich? Und gerade bei Ihrer Karriere, die ja über verschiedene Ministerämter geht. Sie schreiben in Ihren Erinnerungen, dass Sie als Jurist glücklich gewesen wären, wenn man Sie als „normaler Richter“ ans Verfassungsgericht geholt hätte. Aber dass Sie dann erst Vizepräsident und dann Präsident wurden - das ist ja kein Zufall denke ich oder?

Roman Herzog: Nein, beim Bundesverfassungsgericht ist es ja so, dass man für jede Wahl eine Zweidrittelmehrheit braucht. Und das heißt, dass nicht nur damals sondern auch heute, mindestens die beiden großen Parteien die in den Wahlorganen sitzen übereinstimmen müssen. Und da gibt es nun wieder unterschiedlichste Methoden wie sich das entwickelt. Bei mir war es so: Ich war fünf Jahre lang Bundesbevollmächtigter des Landes Rheinland-Pfalz. Und da müssen Sie eigentlich ständig vermitteln, ständig Mehrheiten suchen. Das sind ja nicht die ganz großen Dinge in denen die Parteien ihre festen Überzeugungen haben. Über diesen Ausgang braucht man ja eigentlich gar nicht zu reden. Dort wo es um Landesinteressen geht oder um Interessen von Regionen auch von mehreren länderumfassenden Regionen. Diese Vermittlungstätigkeit hat also automatisch ein Vertrauen geschaffen. Ich habe gelegentlich mal Schwierigkeiten gehabt, weil wenn ich etwas sagte jeder gedacht hat: „Was hat der Kerl jetzt im Hintergrund eigentlich vor?“. Und ich bin immer nach dem Motto vorgegangen, nicht alles zu sagen. Das ist ganz klar. Aber ich bin immer nach dem Motto vorgegangen, zu sagen wo es hinläuft, wo es hinlaufen soll, was meine Absichten sind und als sich das einmal durchgesetzt hatte oder als das bekannt geworden ist hat mir auch jeder Vertrauen geschenkt. Selbst wenn er dann im konkreten Fall gegen mich war, gegen meine Absichten oder gegen die Absichten des von mir vertretenen Landes aufgetreten ist. Das sind ja so normale Fragen die man mit Fairness erledigen kann und so war das auch. Und darum hat es wahrscheinlich auch bei der frühen Entscheidung über meine Wahl ins Bundesverfassungsgericht keine großen Probleme gegeben.

Rolf van Dick: Aber ist das vielleicht jetzt auch wieder ein Element von guter Führung. Also dass man einfach klar ist in dem wo man hinwill und auch offen und transparent kommuniziert.

Roman Herzog: Ich habe oft die Erfahrung gemacht, dass es das Beste ist. Weil dann nämlich von vorneherein die Standpunkte wie man eine Mehrheit sucht oder wie man die Unterstützung von Mitarbeitern sucht klar ist. Dass klar ist wohin der Hase laufen soll und in Folge dessen nicht erst relativ spät erst der Eine oder Andere auf die Hintergedanken kommt, die man so möglicherweise gehabt hat. Und sich abwendet, sodass man also ständig Stimmen verliert mit denen man vorher eigentlich hätte rechnen können. Es hat sich meistens so

machen lassen. Ich gebe zu, dass ich auch Tricks dabei hatte, das ist klar. Aber eigentlich ist das hochgeklappte Visier, das was immer noch am besten funktioniert. Also das Gesicht zeigen und sagen: Freunde so ist es und so muss es sein. Und jeder andere kann sagen so muss es nicht sein.

Rolf van Dick: Wie haben Sie ganz persönlich in den kleinen Zirkeln geführt. Angefangen vielleicht in dem Lehrstuhl in dem Sie Sekretärinnen, Mitarbeiter, Assistenten hatten. Hin zum Bundespräsidialamt. Und was ist ihr persönlicher Stil?

Roman Herzog: In vielen Fällen wusste ich, und das sind auch Dinge die insbesondere im Bundesverfassungsgericht passiert sind, wohin der Hase laufen muss und was meine verfassungsrechtliche Überzeugung ist. Aber das geht auch dort wo es nicht um die Anwendung des Grundgesetzes geht, sondern einfach um politische Klugheit. Also eine gewisse Vorstellung: Ungefähr dorthin will ich. Und dann habe ich immer Leute denen ich Erstens vertraut habe und vor allen Dingen deren Wissen ich vertraut habe zusammen geholt. Das waren Mitarbeiter, Abteilungsleiter, aber auch ganz andere niedrigere Chargen. Und mit Ihnen gesprochen und gefragt, was sie sich eigentlich vorstellen. Das hatte den ersten Vorzug, dass man selbst die eigene Position überprüfen kann, weil die anderen ja auch nicht mit Dummheit geschlagen sind. Zweitens erfreut es jeden wenn er etwas mitkriegen darf und das schafft auch Loyalität. Das muss man ehrlich zugeben. Und dann gibt es auch die Fälle, in denen man selbst noch nicht sicher ist. Ich kann mich an Fälle erinnern wo ich selbst noch nicht wusste wohin läuft das eigentlich und was ist jetzt richtig? Und da war dann die Methode immer zunächst frei diskutieren zu lassen und irgendwann dann zu sagen jetzt muss der Sack zugebunden werden. Im Ernstfall sogar abgestimmt werden. Im Senat des Bundesverfassungsgerichts musste sowieso abgestimmt werden. Man kann mit einer Probe-Abstimmung vorgehen und sagen wir sind noch nicht soweit und treffen uns in eins, zwei Wochen noch einmal zu einer Weiterführung der Beratung. Man kann aber auch aus den Diskussionen die die Kollegen miteinander oder die Mitarbeiter miteinander führen erkennen was die richtige Position ist bzw. was die richtige Linie ist. Noch idealer wäre es gewesen die Meinung in einer Vorlesung vorzutragen. Ich habe ja früher gerade von Karlsruhe aus in Speyer und zum Teil auch in Tübingen Vorlesungen über die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts gehalten. Und wenn Sie dort vortragen müssen, dann merken Sie selber wo die schwachen Stellen sind oder auch die starken Stellen dann in der Begründung sind. Dann ist es aber zu spät, denn dann ist ja schon die Entscheidung gefallen. Und in ganz wenigen Fällen, jetzt nicht im Bundesverfassungsgericht, aber in anderen Fällen in denen ich mir selber nicht klar war und auch nach der Argumentation nicht klar war bin ich so vorgegangen: Diskutieren lassen bis der Erste einen Argumentationsfehler macht und dann dem Anderen Recht geben. (lacht)

Rolf van Dick: (lacht) Wenn man sich Ihre verschiedenen Ämter anschaut: Würden Sie eher sagen sie haben als Person die jeweiligen Ämter gestaltet oder haben die Ämter in ihren jeweiligen Anforderungen Sie in Ihrer Art zu führen mehr beeinflusst?

Roman Herzog: Beides. Einen Senat im Bundesverfassungsgericht können Sie nicht führen. Und vor allen Dingen müssen Sie sich immer noch eines offen halten. In der Politik ist es oft nicht entscheidend wie entschieden wird. Aber es ist entscheidend wann entschieden wird. Und da den richtigen Zeitpunkt zu finden. Unter anderem auch im Bundesverfassungsgericht, in dem eben die Tagesordnung in dem kleinen Spielraum entsprechend gestaltet wird. Das ist wichtig. Es gibt Entscheidungen die man wirklich so oder so machen kann. Die aber wenn sie zur Unzeit kommen einfach, das ist jetzt vielleicht ein blödes Wort, aber kontraproduktiv wirken.

Rolf van Dick: Was meinen Sie damit, dass es in der Politik oft wichtiger ist wann entschieden wird. „Wann“ im Hinblick auf: Wann kann ich den Wählern noch etwas vermitteln oder „Wann“ im Hinblick auf...

Roman Herzog: Das ist ganz unterschiedlich. Mit Sicherheit ist es so, dass Sie in Zeiten einer großen Aufregung langfristige, anspruchsvolle Projekte kaum durchführen können. Jetzt in der Finanzkrise wo jeder Angst um sein Geld hat, hätte es keinen Sinn auch noch das Bürgerliche Gesetzbuch neu schreiben zu lassen.

Rolf van Dick: Also ein Gespür dafür zu haben wann die Themen bereit sind...

Roman Herzog: Ja so ist es. Es gibt wirklich das Reifen von Themen und es gibt auch die Möglichkeit sie anzustoßen, also die Diskussion, und dann festzustellen, dass sie noch nicht reif sind. Also wenn Sie sich, das ist jetzt weniger eine Sache des Bundesverfassungsgerichtes, aber des Bundespräsidenten, es gibt bestimmte Dinge die nur in einem bestimmten Zeitfenster gehört werden. Wenn man zu früh dran kommt, sagen alle jetzt ist er lebensfremd geworden, jetzt ist er so weit von den Menschen weg. Wenn Sie zu spät kommen haben sich die Parteien schon positioniert und es tritt der Schein auf Sie entscheiden sich für die eine oder andere Parteilinie. Das dazwischen zu suchen, ist nicht wirklich eine Frage der Führung aber der, ich sage mal der Effektivität von Führung.

Rolf van Dick: In Ihrer Zeit als Bundespräsident, ich glaube die berühmte Rede „Es soll ein Ruck durch unser Land gehen“...

Roman Herzog: Ja, die ist ja erst zehn Jahre später verstanden worden. Das ist so ein Beispiel.

Rolf van Dick: Weil sie zu früh gehalten haben oder weil die Menschen einfach länger gebraucht haben? (lacht) Also hätten Sie die Rede damals nicht halten sollen, weil Sie so lange nicht verstanden wurde?

Roman Herzog: Nein, Sie müssen den großen Vorteil aber gelegentlich auch den großen Nachteil der Amtszeiten sehen. Es ist ja nicht so, dass man dieses Amt auf Lebenszeit bekommt. Aber der Vorteil besteht natürlich darin, dass das was Ihnen wirklich am Herzen liegt in dieser Amtszeit deponiert werden muss. Und so war es bei der „Ruck-Rede“, die ja in Wirklichkeit an den Kern unseres freiheitlichen Systems gegangen ist. Wir sagen ja immer gibt den Menschen Freiheit und sie werden alles oder vieles richtig machen. Das glaube ich, ja. Die Frage ist nur, was ist wenn die aus Ihrer Freiheit gar nichts machen wollen. Das Problem: Freiheit und Freizeit. Und das war in den 90er Jahren wirklich eine Situation. Die Leute waren genervt durch die Schwierigkeiten der Wiedervereinigung auf beiden Seiten des vorigen eisernen Vorhangs. Die Globalisierung,...Es ist also alles durcheinander gegangen. Im Übrigen auch in den Köpfen der Wirtschaftsführer damals. Das musste man mal deponieren. Und verstanden worden ist es im Grunde erst zehn Jahre später, aber wenn es verstanden ist, dann ist es ja auch egal. Das ist ja der Haupteffekt.

Rolf van Dick: Sie haben gerade das Thema Amtszeit angesprochen. Sie haben mehrfach gesagt, dass es eigentlich nicht schlecht wäre, wenn die Amtszeit des Bundespräsidenten etwas länger wäre, aber dann begrenzt auf eine Periode.

Roman Herzog: Ja.

Rolf van Dick: Nun ist es aber so: Meine Beobachtung ist, dass in der Politik die Legislaturperioden einfach zu kurz sind und man immer nur an die nächsten Wahlen denkt. Glauben Sie, dass das eins der Probleme ist warum Politik oft Fehler macht, nicht verstanden wird?

Roman Herzog: Ja, natürlich. Das spielt eine Rolle, im Übrigen in der Wirtschaft noch mehr. Also wenn ich aus der Wirtschaft den Vorwurf höre: „Ihr Politiker schaut immer nur auf die nächste Wahl.“ Dann muss ich wirklich sagen, dass die Wirtschaftsbosse nur noch auf den nächsten Vierteljahresbericht schauen. Und das ist noch wesentlich weniger. (lacht) Dieses Problem besteht immer, aber es ist ein menschliches Problem. Damit muss man fertig werden. Ich könnte mir vorstellen, dass eine vierjährige Amtszeit, Wahlperiode, vielleicht um ein Jahr verlängert werden könnte. Damit die Zeit nach der Wahl und vor der nächsten Wahl verlängert wird, in der wirklich entschieden werden kann. Das ist klar. Aber ich glaube nicht, dass das wirklich das Entscheidende ist. Das Entscheidende ist immer: Wie sind die Wahlaussichten. Und da gilt bisher immer noch die Regel: Wenn alle sagen wir brauchen neue Reformen, dann ist das wunderschön. Aber wenn einer anfängt zu sagen: Wir brauchen Reformen, aber die tun nicht weh. Dann ist die Wahl entschieden. (lacht)

Rolf van Dick: (lacht)

Roman Herzog: So war es in den letzten Wahlen 2002, 2005. Und das war eigentlich schon das Problem das in der „Ruck-Rede“ angedacht war.

Rolf van Dick: Meine Frage wäre jetzt: Was sind sozusagen die Fehler? Warum sehen wir so viele Probleme? In der Politik ist es die Politikverdrossenheit der Menschen. In der Wirtschaft ist es die Finanzkrise. Jahrelang haben wir unter hoher Arbeitslosigkeit gelitten. Jetzt leiden wir unter Phänomenen wie Burnout und Krankheit. 52 Millionen Krankentage im vergangenen Jahr aufgrund von psychischen Störungen sagen die Krankenkassen. Was sind da die Probleme? Wo läuft Ihrer Meinung nach in der Führung etwas falsch?

Roman Herzog: Ich glaube gar nicht, dass das so sehr mit Führung zusammenhängt. Erstens: Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen, Verhältnisse werden immer schwieriger, immer undurchschaubarer. Es gibt fast nichts, wovon der Mensch nicht glaubt, dass es nicht von Menschen beeinflusst werden kann. Und wenn es dann aber nicht läuft, glaubt er es sei falsch beeinflusst worden. Und das geht auch immer schneller. Es wird alles immer komplizierter. Ich nenne das also die Dynamisierung der Gesellschaften und auf der anderen Seite akzeleriert auch. Das sind ganz einfache Vorgänge, die man mühelos erklären kann. Und dass das den Menschen Angst macht. Zumindest denen die im Grunde an sich schon eine Beamtenähnliche Struktur haben. Ja also die nicht gerne den Beruf wechseln möchten, die nicht gerne etwas Neues dazulernen würden. Dass das den Leuten Schwierigkeiten macht, das ist einzusehen. Und man muss auch das dosieren, also die Reaktionen darauf dosieren. Hinzu kommt natürlich auch noch, dass alles was an Problemen auftaucht, auch jetzt im Zeitalter der Globalisierung halt da und dort, gerade bei den sehr reichen Völkern wie Deutschland, es etwas enger zu werden beginnt. Und dann mache ich mir immer folgendes klar: Wenn Sie sich vorstellen, dass es bis in das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts hin eigentlich kein Jahr oder nicht wirklich ein Jahr gegeben hat, in dem es keine Zugangsraten gegeben hat beim BIP. Dann bedeutet das, dass schon fast 60 Jahrgänge unserer Bevölkerung mit dem Wort Wirtschaft automatisch Zuwachs assoziiert haben. Und jetzt stagniert es oder wir gehen ein halbes Prozent zurück und dergleichen. Und wenn Sie sich vorstellen, das sich der Mensch, der sich für solche Dinge zu interessieren pflegt, nicht erst vier Jahre alt ist sondern

wahrscheinlich 18 oder 20 Jahre alt ist. Dann können Sie heute bereits sagen: Sie müssen 70 oder 80 Jahre alt sein um sich überhaupt an andere Zeiten zu erinnern. Und das ist eben schwer zu verkräften. Und da ist auch wahrscheinlich viel zu viel von „...Gürtel enger schnallen,...“ und so weiter die Rede gewesen. Vor allem von ungläubhaften Ideen. Also wenn Sie unser Rentenproblem das auf uns zukommt glauben, mit einer Verrentungsalter mit 67 lösen zu können. Dann ist das ein Irrtum und das spüren die Leute auch. Aber alle sagen Ihnen etwas Verkehrtes dazu. Dass man da also möglicherweise ganz andere Formen erfinden muss, dass man Leuten die Möglichkeit geben muss so lange zu arbeiten wie es ihnen Spaß macht. Aber dann nicht mit den Kürzungen die unser gegenwärtiges Rentensystem bringt und dergleichen. Und dass so etwas nicht in Gang kommt, weil immer alle Verbands- und Geschäftsführer auf sämtlichen Seiten sofort laut zu Schreien beginnen und vor allen Dingen anfangen den Untergang des Abendlandes zu prophezeien. Das macht also Führung schon sehr schwer. Es ist ganz billig zu sagen: Die Parteien tun da gar nichts oder tun zu wenig, weil es immer um den Machterhalt geht. Der Machterhalt heißt, wenn ich die Macht verliere oder wenn ich also die Regierungsverantwortung verliere, dann kann ich überhaupt nichts mehr in dem Sinn in dem ich es für richtig halte, bewerkstelligen. Das hat ja auch keinen Sinn. Also das ist ein Dilemma. Wahlen werden bei uns mit relativ kleinen Mehrheiten entschieden. Die kleinen Mehrheiten kann man mühelos in Bewegung setzen. Also auch die kleine eigene unpopuläre Politik. Und darum geschieht vielleicht auch das ein oder andere populäre zu wenig.

Rolf van Dick: Ich bin bei meiner letzten Frage: Die Rolle nach Werten. Und Sie haben jetzt von einer Dynamisierung gesprochen, in der man ja eigentlich sagen sollte: Werte würden dem etwas entgegensetzen, weil sie Halt bieten. Und für Politiker oder Wirtschaftsführer wäre es gut auch Werte zu vertreten. Aber mir erscheint es, dass das jeder sagt. Aber es hört sich wie eine Hülse an.

Roman Herzog: Sie werden vielleicht beobachtet haben, dass ich nur wenn es wirklich überhaupt nicht mehr anders geht, wenn ich also in einer Diskussion mit dem Rücken zur Wand stehe, das Wort Werte oder Grundwerte überhaupt in den Mund nehme. Woher kommt das? Nehmen Sie im Augenblick die Diskussion und das geistige Eigentum an? Ist das jetzt ein Wert oder ist das kein Wert? Das Verbot der Folter leuchtet absolut ein. Aber das ist im Augenblick jedenfalls nicht unser deutsches Problem. Und schon geht's. Wenn Sie in Diskussionen draußen sind und sie reden über Grundwerte, dann sind aber garantiert nach zehn, zwölf Minuten bei der Abtreibung. Oder bei der Stammzellenforschung oder bei solchen Dingen. Aber nicht beim Alltag. Und deswegen bin ich eigentlich schon zufrieden wenn wir wieder partout reden. Wobei das Erste wirklich die Offenheit ist, die Transparenz ist. Und das Zweite das redliche Bemühen, dem Bürger zu verklickern worum es eigentlich bei der einzelnen Maßnahme geht. Das wird nach meinen Beobachtungen auch honoriert wenn der Bürger anderer Meinung ist. Er hat es wenigstens versucht. Und diese Dinge, also das Lügen bei uns zu ganzen Zweigen unserer Gesellschaft gehört. Wenn Sie eine Bilanz sehen die in der FRZ im Wirtschaftsportal steht. Dann wissen Sie doch genau wo gelogen wird oder zumindest gelogen werden kann. Und so ist es auch in vielen anderen Punkten. Das bei uns zum Beispiel die Lohnerhöhung prinzipiell nach dem Bruttoprinzip diskutiert wird. Obwohl jeder weiß dass es den einzelnen Arbeiter nicht interessiert was er Brutto bekommt, sondern was Netto übrig bleibt. Und dass seine Freiheit sich ausschließlich daraus finanziert was ihm nicht der Staat, nicht die Vermieter und nicht die Verkehrsbetriebe und so weiter abgenommen haben. Also dass das ein ganz enger Bereich ist über den da entschieden wird. Und oft einfach drüber getrampelt wird. Das sind die Dinge die, also ich will jetzt nicht sagen alle lügenhaft sind, aber jedenfalls nicht die Wahrheit treffen.

Rolf van Dick: Herr Bundespräsident, ich danke Ihnen. Das war sehr Interessant. Danke

Roman Herzog: Haben wir jetzt alle Welträtsel gelöst?

Petra Roth

Kurzbiographie

Petra Roth wurde am 9. Mai 1944 in Bremen geboren. Petra Roth entstammt einer Bremer Kaufmannsfamilie. Nachdem sie das musisch geprägte Kippenberg-Gymnasium mit dem Abschluss der mittleren Reife nach der 10. Klasse verließ, absolvierte Roth eine Ausbildung zur Arzthelferin. Anschließend absolvierte sie die höheren Handelsschule. Aus Liebesgründen fand sie ihren Weg von Bremen nach Frankfurt am Main. Sie ist deutsche Politikerin und trat 1972 der Christlich Demokratischen Union bei. Seit 1995 ist sie Oberbürgermeisterin von Frankfurt am Main und war in den Jahren 1997 bis 1999, 2002 bis 2005 und 2009 bis 2011 Präsidentin des Deutschen Städtetags. 2001 wurde sie für ihre Verdienste um die deutsch-französische Freundschaft zum Offizier der französischen Ehrenlegion ernannt. Des Weiteren erhielt sie am 1. Mai 2005 von der Universität Tel Aviv den „Doctor philosophiae honoris causa“ für ihre Förderung der akademischen und kulturellen Beziehungen zwischen den Partnerstädten Tel Aviv und Frankfurt am Main und ihre Freundschaft mit Israel. Im Jahr 2010 verlieh ihr die Sookmyung Women's University in Seoul die Ehrendoktorwürde für ihr internationales politisches Wirken.

Interview geführt in Frankfurt am Main am 28.06.2011

Rolf van Dick: Frau Roth, Sie haben wichtige Ämter inne gehabt, Sie sind seit 16 Jahren Oberbürgermeisterin, waren dreimal Präsidentin des Deutschen Städtetages, aktuell sind Sie Vizepräsidentin des Deutschen Städtetages, haben wichtige Funktionen gehabt, waren auch Landtagsabgeordnete, vor Ihrer Zeit als Oberbürgermeisterin, d.h. Sie haben mit dem Thema Führung aus erster Hand so zu sagen zu tun, denn Sie müssen selber in Ihrem Amt führen. In diesem Interview geht es darum zu schauen, welche Erfahrungen Sie persönlich gemacht haben. Die erste Frage, die ich immer stelle ist: Wie wichtig ist Ihnen Führung im Sinne von – brauchen wir das überhaupt, oder sind die Menschen aus sich heraus motiviert Höchstleistungen zu bringen, das zu tun bei denen sie sonst jemand führt - ?

Petra Roth: Ich glaube die Frage verdient zwei Antworten. Ich selber bin, bis ich Oberbürgermeisterin wurde, nie in einer Führungsaufgabe tätig gewesen. Bis zu dem Zeitpunkt jedoch habe ich immer Menschen geführt und ich glaube der wichtigste Teil eines weiblichen Wesens ist die Rolle, die man als Mutter hat, wenn man Mutter ist: Kinder zu erziehen oder in einer Partnerschaft, welches die Familiengrundlage ist, zu leben, heißt doch auch führen. Führen, nicht im Sinne von autoritär vorgeben so wird es gemacht, sondern das erfahren, was der andere Mensch möchte und dann im Konsens, wie heute die Soziologen sagen, zu einem Ergebnis zu kommen. Das ist aber sehr theoretisch. Ich führe sehr gerne und zwar im Zusammenwirken mit anderen Menschen. Meine Idee, meine Vorstellungen in der Reflektion mit einem anderen oder mehreren zusammenzufügen zu einem Neuen. Wenn ich sage ich führe gerne, dann natürlich nicht das dies etwas völlig anderes ist was ich mir vorstelle. Wunderschön ist es, wenn das was man selbst im Kern angedacht hat mit den anderen dann zu einer richtigen Frucht wird. Und so kann ich meine Aufgabe und meine Beglückung auch aus der Tätigkeit geführt zu haben bis zum Amt des Oberbürgermeisters rückblickend betrachten. Ich bin sehr zufrieden und glücklich. Nun kann man ja sogar ein Fazit schon ziehen, diese dreißig Jahre von 20 bis 50, die ich in dieser Form Führung gelebt habe, haben ja auch im Ergebnis Gutes gebracht. Also ich bin eine sehr glückliche Mutter und auch heute noch kann ich sehr zufrieden auf die Leben meiner Kinder, was auch Schicksal ist, zurückblicken. Außerdem bin ich sehr gerne auch in der Familie, also Mann, Kinder, in den

Tätigkeiten, sowie im Vorleben von Werten erfolgreich gewesen. Meine Kinder haben zumindest selten geklagt, dass das was ich ihnen auf dem Lebensweg mit meinem Mann gezeigt habe völlig gegen den heutigen Mainstream ist. Das war der erste Teil der Antwort. Der Zweite ist, seitdem ich Oberbürgermeisterin geworden bin, Sie haben völlig recht, ich bin Oberbürgermeisterin der Stadt Frankfurt am Main, ich bin Chef der Verwaltung, ich bin Vorsitzende des Magistrats und allein in diesen beiden Positionen, einmal sind es 10.400 Mitarbeiter der Stadt, ich bin Personalstellenvorgesetzte, das ist alles in Gesetzen festgelegt und als Vorsitzende des Magistrats, muss ich in dem Sinne führen, dass ich Meinungen zusammenbringe, die natürlich dann demokratisch abgestimmt eine Mehrheit bekomme. Das ist dann auch aus dem Kern wie ich politisch denke und wie ich politisch diese Stadt entwickeln will. Sonst hätte man auch nicht von Seiten der Bürger dreimal mich wiedergewählt.

Rolf van Dick: Meinen Sie, dass Sie in diesen verschiedenen Rollen die Sie inne haben, angefangen von der Mutter bis hin zu den verschiedenen Aufgaben die Sie als Oberbürgermeisterin haben, eine rote Linie in der Art wie Sie führen zu erkennen ist oder muss man unterschiedliche Qualitäten und Arten des Führungsstils haben, je nachdem welchen Hut Sie aufhaben.

Petra Roth: Also heute nach sechszehn Jahren OB und 34 Jahren politische Mandatstätigkeit, sage ich es ist immer das gleiche. Wenn Sie sich auf den Kern zurückbesinnen, wo die Kernkraft drin ist, ist der Kern der gleiche und das Leben verändert einen, prägt einen und äußere Einflüsse verändern einen auch, aber die Zielrichtung habe ich glaube ich nicht verloren. Wobei ich vor dreißig Jahren bestimmt nicht wusste was mein Ziel ist. Ich wollte nicht Oberbürgermeisterin werden und ich wollte auch nicht diese anderen Funktionen wahrnehmen, ich habe mich aus einem Engagement für den Dritten oder zur Sache politisch engagiert und dann war das auch mein Mandat und dann habe ich in dieser Auffassung für Mehrheiten der Umsetzung meiner Vorstellungen im Mandat geworben und Erfolg gehabt. Die Kernkompetenz, wobei jetzt Kompetenz nicht so gemeint sein soll, dass man selbst kompetent ist und die anderen nicht. Aber die Kernkompetenz dieser Veranlagung bei mir ist, dass ich Menschen mag, ich auf Menschen zugehe, dass ich neugierig bin auf Menschen und daraus entwickelt sich dann ein Werk. In dieser Form habe ich dann Politik gemacht und in dieser Form habe ich dann auch als Vorgesetzte Mitarbeiter eingestellt. Ich muss ja große Manager einstellen, bedeutende Leistungsträger einstellen für die Gesellschaften die von Personalgesellschaften ausgesucht werden. Da muss man ja im Gespräch dann entwickeln: Passt der mit seiner Vorstellung wie die Welt zu entwickeln ist auf dieses Amt? Hat er eine soziale Kompetenz? Ich halte sehr viel von sozialer Kompetenz. Man hat mir als ich angefangen habe Politik zu machen mir immer gesagt, die intellektuelle Kompetenz ist nur für Führungsaufgaben da und erst nachdem die Gehirnforschung nun nach und nach bestätigt, dass Männer und Frauen nicht gleich sind, Frauen deshalb anders führen und dass der erfolgreiche Unternehmer immer der ist, der 60% soziale Kompetenz hat und 40% die Intellektuelle (das mischt sich). Ohne soziale Kompetenz kein Erfolg und dieser Erfolg ist nicht nur materiell zu sehen sondern dieser Erfolg ist auch in der Menschenführung, in der Zuwendung und in der Reflektion, dass mein Gegenüber zufrieden ist mit der Art wie ich sie/ihn annehme und dann machen wir gemeinsam etwas Neues, aber auf dem roten Faden. Ich möchte die Lebensqualität den Menschen erhalten, ich möchte sie für die, die sie noch nicht haben verbessern, dazu gehört dann eine Wirtschaftspolitik abgedeckt auf einer Sozialpolitik, die sie Verantworten müssen. Also nur Geld ausgeben ohne sich darüber Gedanken zu machen wie das wieder reinkommt in die städtischen Kassen ist auch eine sehr dünne Schicht von sozialer Verantwortung in der Politik, so etwas muss immer wieder erneuerbar nachwachsen.

Rolf van Dick: Es geht uns ja sozusagen nicht insgesamt um Ihr Programm für die Stadt Frankfurt, aber Ihr ganz persönlicher Stil, so wie Sie gerade gesagt haben: Menschen mögen und offen mit Menschen umgehen, auf den Menschen auch zugehen, glauben Sie, dass man so etwas lernen kann. Glauben Sie, dass prinzipiell jeder mit dieser Definition eine gute Führungskraft sein kann, oder muss man da auch zu geboren sein?

Petra Roth: Das beantworte ich jetzt aus dem Gefühl heraus, ich glaube, dass man das in toto nicht lernen kann. Da ich weiß, auch ich kann gewisse Dinge nicht lernen. Es gibt gewisse Dinge die kann ich analysieren und annehmen, aber ich kann sie nicht zu meinen eigenen Ego hinzufügen, weil ich es nicht kann. Also man ist ja nun nicht ein Wunder bei dem alles geht. Und wenn Sie sagen, oder inzwischen durch die lange Regierungszeit man mir nachsagt, dass es die Authentizität ist, die ich verkörpere, dann muss man wohl sagen, dass man das nicht lernen kann, aber man kann es natürlich annehmen. Wie im Leben auch hat man Vorbilder und vielleicht nicht sich auch jemand mal meine Art eine Stadt zu regieren – das hat jetzt nichts mit Parteipolitik zu tun –sondern meine Art diese Stadt zu regieren und die Menschen ernst zu nehmen, zum Vorbild, dann geht das. Aber das Individuum ist so vielschichtig und so schillernd und es gibt dann wenn eine starke Seite des Individuums nach vorne kommt oftmals unendlich viele Menschen, die zu Anhängern dieser Art dann werden. Und dann ist wie ein Stern der verglüht irgendwann die Zeit vorbei, dann kommt etwas anderes.

Rolf van Dick: Was würden Sie selber als besondere Herausforderung beschreiben. Also wo müssen Sie Führungsaufgaben wahrnehmen oder Führung zeigen, bei denen Sie nicht so glücklich waren oder sind, wo es Ihnen schwerfällt, diesen Hut aufzuhaben?

Petra Roth: Das bezieht sich auf Personalpolitik, jetzt nicht das Personalamt, sondern Entscheidungen die ich treffen muss, bei denen der Verantwortliche, weshalb ich eine Entscheidung treffen muss auch von einem Menschen gekommen ist, also keine Sachentscheidung, weil die Straße jetzt zum Beispiel Frostschäden hat, dass man sie nicht erneuert oder doch erneuert, sondern das ist mir schon häufig genug in dem Amt als Oberbürgermeisterin vorgekommen, diese Menschen haben einen Weg beschritten in der Sachpolitik – nicht Parteipolitik, ich möchte das immer sagen - in der Sachpolitik, in der Verwaltung, die also nicht zum Erfolg geführt haben. Obwohl diese Menschen sehr davon überzeugt waren, dass sie es richtig machen. Es gilt auch nicht der Vorwurf, es sei aus Nachlässigkeit nicht zum Erfolg gekommen. Denen dann zu sagen dieses Projekt können wir nicht mehr weitermachen und die Enttäuschung dann zu sehen bei diesen Menschen, weil sie an einen Gestaltungsprodukt nicht selber erfolgreich waren, das tut mir weh, aber ich hab auch gelernt, wenn man den Menschen klar sagt warum dieses nicht mehr weiterzumachen ist, dass sie dann auch ein Stück entlastet sind, da sie die Wahrheit gehört haben.

Rolf van Dick: Solang die Prozesse fair sind und transparent sind nehmen die Menschen auch Kritik oder Enttäuschungen an?

Petra Roth: Ja, das passt auch gut zusammen wenn ich sage ich bin neugierig auf den Menschen und ich gehe auf Menschen zu, dass ich umgekehrt jetzt wenn ich einem Menschen der etwas entwickelt hat sagen muss das können wir nicht weitermachen, dass mir das nicht leicht fällt. Also ich glaube ich würde mich nicht als Sanierer – um jetzt mal in die Wirtschaftsunternehmung zu gehen- als Sanierer, glaube ich würde ich zu viel Herzblut an das Individuum geben. Aber es muss Sanierer geben.

Rolf van Dick: Zwei Fragen habe ich noch. Die erste Frage ist, Sie haben viele Menschen kennengelernt, die vor, mit und während Ihrer Zeit Deutschland gestaltet haben. Man sagt, dass Helmut Kohl persönlich den Wunsch damals hatte, dass Sie für das Amt 1995 kandidieren. Sie haben Bundespräsidenten und Kanzler/innen jetzt kennengelernt. Vielleicht viele andere Menschen an die ich gar nicht denke, wer würden Sie sagen hat Sie inspiriert? Wo war irgendetwas, was Ihnen gesagt hat, da erzähle ich heute noch davon, oder da denke ich heute noch gerne darüber nach?

Petra Roth: Ich hab nicht unbedingt ein Vorbild. Mein Berufsleben, und das ist ja ein Berufsleben nach sechszehn Jahren, hat sich ja nicht als die Erfüllung eines Zieles dargestellt am Anfang, sondern es hat sich ergeben. Deshalb ist auf dem Weg bis heute durch viele Persönlichkeiten ein sehr facettenreiches Bild in mir entstanden, was ich machen möchte. Es bleibt die Leidenschaft der Vernunft etwas umsetzen zu wollen. Da muss man schon dicke Bretter bohren oder in unserer Sprache heute, da muss man Menschen überzeugen, denn ich bin eine durch und durch demokratisch veranlagte Politikerin, lebe in einem demokratischen Rechtsstaat und man muss eine Mehrheit haben für seine Meinung. Da habe ich mir doch bei dem einen oder anderen oder der einen oder anderen etwas abgeguckt. Sie fragten mich vorhin kann man das lernen, ja, lernen heißt auch als Ableitung von einem Erscheinungsbild was mir vor Augen ist für mich aufzunehmen. Da habe ich schon einige, Helmut Kohl ist in der Tat jemand, der mit der menschlichen Nähe als Bundeskanzler der Bundesrepublik mit der Größe die er hatte fühlte man sich als Bürger aufgehoben, auch mit den kleinsten Sorgen. Das habe ich gefühlt, sowie auch beobachtet. Dann finde ich sind die großen Sozialpolitiker meine Vorbilder, ein Herr Bluhm, ein Herr Kazler, ich muss soweit zurückgehen, ein Herr Geissler, diese intellektuelle Scharfzüngigkeit die aus der Analysefähigkeit kommt. Wenn man was analysiert und auseinander nimmt und wieder zusammensetzen kann, das ist etwas das hätte ich vorhin sagen können, hätte ich nie lernen können. Ich bewundere das und Teilchen davon habe ich versucht auch aufzunehmen. Das Leben ist eine Plattitüde, ist ein permanenter Prozess, aber das Lernen ist zum Leben zur Lebensfähigkeit, ist ebenfalls ein permanenter Prozess und damit altert man auch nicht, man ist ständig im nach vorne zum Ende hin. Wenn Sie da nicht hellwach sind und nicht neugierig sind, dann verlangsamt sich Ihre Wahrnehmung fürs Leben und dann bleiben Sie zurück. Ich fühle mich wirklich noch immer am Puls der Zeit, also meine Neugier zumindest.

Rolf van Dick: Die letzte Frage: Welche Rolle spielen Werte, nach Ihrer Einschätzung in unserer modernen Arbeitswelt, aber vielleicht auch in einer Welt der Stadtverwaltung. Wird dort mit Werten geführt und ist das wichtig?

Petra Roth: Natürlich gibt es Werte, die im Grundgesetz verankert sind, die im Strafrecht verankert sind, in der Bibel, aber auch in anderen Religionen, in monotheistischen Religionen, überall gibt es ein Grundgesetz, was dann später zu Werten in der Gesellschaftspolitik verarbeitet wurde. Ja natürlich habe auch ich Werte, aber ein Wertbegriff wäre viel zu wenig, könnte ich nicht sagen. Ich glaube Werte definieren sich auch wenn man darüber spricht aus der individuellen Veranlagung eines Menschen. Ein Mensch der gehemmt und zurückhaltend ist, gehemmt und deshalb zurückhaltend, und ein wenig abseits von der Gesellschaft ist, zu der er vielleicht dazugehören möchte, hat wahrscheinlich in der Priorität der Werte ein anderes Ranking, als jemand der sich 'Hoppla jetzt komm ich' verhält. Aber wie gesagt, die zehn Gebote sind schon für mich gelebte Werte, die dann natürlich auch Derivate in der Politik haben.

Rolf van Dick: Danke schön, Frau Roth.

Kai Klose

Kurzbiografie

Kai Klose wurde 1973 in Usingen geboren und hat zunächst in Frankfurt, dann in Marburg studiert und sich in Marburg auch im Asta und dem Studierendenparlament engagiert, dessen Präsident er zeitweise auch war.

Mit 19 war Kai Klose maßgeblich an der Gründung von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN in seiner Heimatgemeinde Waldems beteiligt. Dort hatte er verschiedene Ämter inne, zum Beispiel als Umwelt- und Jugenddezernent und war 2002/2003 zeitweise auch amtierender Bürgermeister.

Seit 1995 ist er Mitglied der hessischen Grünen und von 2004 bis 2011 war er Politischer Geschäftsführer BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN in Hessen. Kai Klose war bis 2009 außerdem Mitglied des Kreistages Rheingau-Taunus und seit 2009 ist er hessischer Landtagsabgeordneter. Im Landtag wirkt er in verschiedenen Ausschüssen mit, wie dem Ausschuss für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung oder dem Ausschuss für Wissenschaft und Kunst. Seit 2011 ist Kai Klose Wirtschaftspolitischer Sprecher seiner Fraktion.

Interview geführt in Frankfurt am 31. Juli 2012

Rolf van Dick: Sie hatten in der Partei als Geschäftsführer Führungsaufgaben inne, Sie haben auch ein Wahlkreisbüro, in dem Sie eine Führungsaufgabe wahrnehmen. Sie haben aber auch Führung natürlich von oben erlebt, es gibt Leute, die Sie führen und es interessieren heute Ihre persönlichen Eindrücke. Eine Frage, die ich immer stelle und versuche je nach Gesprächspartner zu variieren, ist, ob Führung überhaupt wichtig ist, ob man Führung überhaupt braucht? Und bei Ihnen würde sich die Frage insofern anbieten, Abgeordnete sind ja eigentlich nur ihrem Gewissen verpflichtet und sollten ansonsten ja eigentlich machen können, was sie wollen – brauchen Sie Führung?

Kai Klose: Als Abgeordneter? Es ist in der Tat schwierig, Sie haben völlig recht. Wir sind frei gewählte Abgeordnete, damit nur unserem Gewissen verpflichtet. Wir sind aber auch 17 seit der letzten Landtagswahl und eine Gruppe von 17 so zu managen, dass jeder und jede nur das tut, was er oder sie gerade denkt, wird nicht funktionieren, weil ein Parlament natürlich auch nach Fraktionsabläufen funktioniert und um als Fraktion sich eine Meinung zu bilden zu bestimmten Themen braucht es Führung. Deshalb haben wir einen Fraktionsvorstand, einen Fraktionsvorsitzenden mit Tarek Al-Wazir und haben uns eben fünf Leute in unsere Führung gewählt, den Fraktionsvorstand, der diese Prozesse dann organisiert. Insofern würde ich sagen, ja, es braucht auch Führung, um so eine Truppe zu leiten.

Rolf van Dick: Was ist für Sie jetzt zum Beispiel in diesem Kontext, aber gerne auch allgemein, gute Führung?

Kai Klose: Also gute Führung macht aus meiner Sicht aus, sowohl in der in der Lage zu sein voranzuschreiten, Vorschläge einzubringen, konkrete Diskussionsprozesse anzustoßen, als auch in der Lage zu sein aufzugreifen, was in einer Gruppe derjenigen, die geführt werden, passiert, welche Impulse aus dieser Gruppe kommen, auch ein empathisches Gespür dafür zu haben, was sozusagen zwischen den Zeilen auch passiert. Das ist nach meiner Erfahrung auch gerade bei der Führung meines kleinen Teams in der Landesgeschäftsstelle, das waren sieben

Leute, eine ganz wichtige Aufgabe von Führung und gute Führung funktioniert für meine Begriffe eben dann, wenn man in der Lage ist, diese verschiedenen Eigenschaften mitzubringen und auch in der Lage zu sein, das würde ich noch hinzufügen wollen, den eigenen Führungsstil auch immer wieder zu hinterfragen. Auch sich Feedback abzuholen, was die eigenen Führungsqualitäten betrifft und daran dann auch zu wachsen und das weiterzuentwickeln und nicht zu glauben so bin ich jetzt, das ist mein Führungsstil und so mache ich das jetzt die nächsten 30 Jahre.

Rolf van Dick: Das impliziert ja, dass man das auch lernen kann. Wie kann man das Ihrer Meinung nach lernen?

Kai Klose: Also, ich fange jetzt vielleicht beispielhaft an. Meine erste Begegnung mit Führung war in der Tat diese etwas unverhoffte Situation plötzlich mit knapp 30 Jahren amtierender Bürgermeister in meiner Heimatgemeinde zu sein und damit einen Apparat von 20 bis 25 Leuten zu haben, die auch irgendwie geführt werden mussten. Ich hatte keinerlei Erfahrung, war zu dem Zeitpunkt noch Student. Also Erstens, glaube ich, man kann sehr stark, man bringt so etwas mit, wie man es in vielen Bereichen mitbringt, so was wie Talent sicherlich. Das ist das Eine, aber ich glaube, man kann es tatsächlich auch lernen. Man kann es lernen, indem man sich erfolgreiche Führungsstile von anderen abschaut. Das funktioniert im Übrigen genauso im Gegenstück, indem man sich Negativbeispiele heraussucht und es eben so nicht macht, aber es gibt natürlich auch Trainingssituationen. Ich bin immer sehr gut damit gefahren auch mir relativ häufig direktes Feedback von Leuten einzuholen, denen ich auch ansonsten vertraut habe, wo es also ein bestimmtes Vertrauensverhältnis gegeben hat und dann auch in der Lage zu sein, die eigenen Führungsqualitäten zu hinterfragen und daraus etwas zu machen.

Rolf van Dick: Gibt es bei den Grünen auch für Abgeordnete so etwas wie Führungskräfte Trainings der Heinrich-Böll-Stiftung oder so? Wird da so etwas systematisch organisiert und angeboten?

Kai Klose: Ja, wir machen das und zwar auf ganz verschiedenen Ebenen. Zum Einen ist es so, dass wir im Kreise der politischen Geschäftsführer und woanders die Generalsekretäre, bundesweit seit Jahren die Führungskräftefortbildungen gemeinsam machen und Coaching gemeinsam machen. Von diesem Coaching habe ich sehr profitiert, muss ich sagen, weil ich in die Rolle des politischen Geschäftsführers auch etwas unverhofft reingeraten bin. Das ist kein Amt, um das man sich bewirbt, sondern das ist ein Wahlamt und von daher konnte ich sehr viel davon lernen, wie andere Geschäftsführer anderer Landesverbände agieren, wie unsere Bundesgeschäftsführerin agiert und natürlich ist neben dem Coachingprozess auch der Austausch innerhalb der Gruppe wahnsinnig wichtig. Zum Anderen ist es so, ich habe damit angefangen in meiner Landesgeschäftsstelle dann auch ein gemeinsames Fortbildungsseminar einmal im Jahr, was zwei halbe Tage hatte, einzuführen und Bestandteil dessen war auch immer zu schauen, wie funktioniert die Zusammenbeitskultur bei uns. Denn als politischer Geschäftsführer einer doch relativ kleinen und finanzschwachen Partei ist man immer auch Teil des Teams. Es ist nicht so, dass man irgendwie darüber schwebt und nur noch Aufträge delegiert, sondern man ist immer auch Teil des Ganzen. Deshalb fand ich es auch sehr wichtig da auch Führungskultur immer wieder zu hinterfragen. Und zum Dritten ist es so, dass wir als Abgeordnete seit Beginn dieser Legislaturperiode auch ein Fortbildungssystem mit der Stiftung etabliert haben. Da hilft uns Green Campus sehr. Das ist das Fortbildungsorgan der Heinrich-Böll-Stiftung bundesweit. Die haben mit uns gemeinsam einen Seminkatalog im Grunde aufgebaut, der reicht von Reden schreiben, von Personalführung, über Auftritt, über TV-Training und das ist ein freiwilliges Angebot an Abgeordnete, teilweise auch an

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was aber sehr, sehr rege wahrgenommen wird und was inzwischen auch aus Hessen heraus auch als Beispiel für ein bundesweites Programm gedient hat.

Rolf van Dick: In Unternehmen, in Firmen wird so etwas ja in der Regel nicht freiwillig besucht, sondern man wird als Führungskraft irgendwie identifiziert und dann durchläuft man Programme, ob man will oder nicht in Anführungszeichen, die meisten wollen ja auch. An der Uni nämlich war das, solche Weiterbildungen, die es hier natürlich auch zum Beispiel in der Lehre, in der Hochschuldidaktik und so weiter gibt, manchmal von denen besucht werden, die es eigentlich nicht nötig hätten und diejenigen, die es eigentlich nötig hätten, gehen nicht zu solchen Fortbildungen. Also, es gibt ja auch Widerstände. Beobachten Sie so etwas in der Politik auch?

Kai Klose: Ja, das gibt es auch. Es ist, da kommt wahrscheinlich dieser Zusammenhang wieder herein, Sie hatten ja gesagt Sie sind frei gewählte Abgeordnete und genauso ist es. Bei uns ist es nicht so, dass jetzt jemand vom Fraktionsvorstand kommt und sagt hör mal zu, an der und der Stelle hast du ein Defizit, geh mal in dieses Seminar, sondern in der Tat, es ist unsere freiwillige Entscheidung. Wir haben vor etwa zwei Jahren im Rahmen einer Klausur in der Fraktion aber sehr intensiv darüber gesprochen „Wie kriegen wir eigentlich qualifiziertes Feedback als Abgeordnete?“, weil wir sind nach der letzten Landtagswahl plötzlich von neun auf 17 gewachsen und hatten wahnsinnig viele neue Leute im Parlament. Ich gehöre dazu und man ist nicht Abgeordneter sozusagen, indem man jetzt in den Landtag gesetzt wird, sondern man muss wahnsinnig viel lernen. Und die Frage von qualifiziertem Feedback hat eine ganz große Rolle gespielt, weil in einem normalen Wirtschaftsunternehmen, wie Sie sagen, gibt es so etwas wie ein Jahresgespräch, es gibt einen festen Rhythmus von Personalgesprächen, die man hat. Das gibt es natürlich bei Abgeordneten, freien Abgeordneten, erst mal nicht und es war schon das Bedürfnis da zu sagen wir wollen mehr an qualifiziertem Feedback als sozusagen hineinzudeuteln in Gesichtsausdrücke nach Reden, um das mal klassisch zu machen. Man hält da vorne seine erste Rede, guckt natürlich in die Gesichter der eigenen Leute, insbesondere der Führung und interpretiert an hochgezogenen Augenbrauen oder lächelnden Mündern war gut oder war weniger gut, das hilft nicht. Mich hat es wahnsinnig irritiert am Anfang, weil für mich das auch eine ganz neue Situation war, da vorne zu reden und diese Kesselsituation in diesem Landtag tut da ihr Übriges und wir haben dann angefangen von unserem, also unser Fraktionsvorsitzender hat angeboten, Feedbackgespräche zu machen auf Anfrage. Ich weiß nicht wer das wahrgenommen hat, ich habe es wahrgenommen das erste Mal vor drei oder vier Monaten, habe ihm auch einen Strukturvorschlag dafür vorher geschickt und habe gesagt das und das und das würde ich gerne besprechen und das war ein Feedbackgespräch, wo ich sagen würde, das hat mir tatsächlich etwas gebracht. Ich hoffe sehr, dass das auch andere wahrnehmen, aber dazu gehört natürlich auch die Fähigkeit, wie soll ich sagen, nicht alles, was der dann sagt, ist so. Es beschreibt nicht die Realität, es beschreibt eine Interpretation oder ein Bild dessen, was jemand von mir und meiner Tätigkeit hat. Sofern muss man das abrunden.

Rolf van Dick: Wie sieht das parteiübergreifend aus? Also, schließen sich zum Beispiel jüngere Abgeordnete oder Abgeordnete, die zu bestimmten Themen arbeiten, auch überparteilich zusammen, tauschen sich aus und lernen von einander oder findet das nur sehr selten statt?

Kai Klose: Das findet in der Tat nur selten statt. Ich habe gemeinsam mit einer Kollegin, die mit mir zusammen angefangen hat 2009 im Landtag, wir haben angefangen mal zusammen zum Beispiel Rhetorik Trainings zu machen, dann allerdings nur Trainer und wir zwei und

haben dann auch etabliert ein System von uns, nach jeder Rede, die wir jeweils halten, nach Kriterien sortiertes Feedback zu geben, um da irgendwie weiterzukommen. Das haben wir allerdings innerhalb von zwei Grünen eben gemacht. Zwischen den Parteien findet das nicht systematisiert statt. Also, es gibt Situationen, wenn es richtig gut läuft, dass mal jemand aus einer anderen Fraktion auch sehr unverhofft zu Ihnen sagt „Mensch, hat mir ja richtig gut gefallen.“ oder „Hat genau den Punkt getroffen“. Negativ glaube ich das jetzt eher nicht. Der hessische Landtag ist allerdings auch sehr polarisiert. Aber zwischen den jüngeren Abgeordneten und das gilt dann tatsächlich auch „lagerübergreifend“, gibt es schon einen einfachen Austausch insgesamt, allerdings nicht über Fragen von Qualifikation oder Führung.

Rolf van Dick: Sie haben vorhin gesagt man kann sich auch an existierenden Führungskräften orientieren und seinen eigenen Führungsstil daran reflektieren. Gibt es Menschen, die Sie in dieser Hinsicht geprägt haben oder beeindruckt haben, wo Sie sagen, da hab ich mir ein Beispiel dran genommen?

Kai Klose: Also, für mich ist das, sind das bestimmt mehrere Leute. Klar, in verschiedenen Lebensphasen. Zunächst habe ich ja in der freien Wählergemeinschaft gearbeitet, hatte dort einen Fraktionsvorsitzenden, der hat so, für mein politisches Hineinkommen war der schon so in bestimmtem Maße, hatte der eine Vorbildfunktion. Das änderte sich dann mit zunehmender Zeit auch so, dass ich zunehmend gemerkt habe, da und da würde ich mich auch abgrenzen und es genau anders machen wollen. Dann war für mich der damalige Landesvorsitzende Matthias Berninger eine wichtige Figur, unter dem ich politischer Geschäftsführer wurde. Er war zu dem Zeitpunkt Staatssekretär bei Frau Künast im Bundesverbraucherschutzministerium und hatte da natürlich, gerade als Staatssekretär, erhebliche Führungsverantwortung. Bei ihm habe ich sehr viel gelernt, was einen kommunikativen Führungsstil betrifft, würde ich sagen. Ansonsten gibt es auch Leute, von denen ich mich eher negativ abgegrenzt habe. Also, ich glaube, einen Führungsstil, wie ihn Joschka Fischer in den Achtzigern oder in den Neunzigern noch in der Grünen Landtagsfraktion praktiziert hat, der sehr stark top-down geprägt war, das wäre etwas, was heute sicherlich nicht mehr geht, zum Glück nicht mehr geht. Von daher gibt es dann immer auch negative Abgrenzungen. Ich erlebe im Übrigen man kann sich auch von einer Gruppe abgrenzen. Also, um ein Beispiel zu nennen, ich erlebe die CDU-Fraktion extrem hierarchisch gegliedert, ganz anders, als das jetzt bei uns der Fall ist. Da ist völlig klar, wenn der Fraktionsvorsitzende oder der Generalsekretär eine Linie vorgeben, dann folgt der Rest. So einfach ist es bei uns mit Sicherheit nicht, da würde wesentlich stärker hinterfragt und auch Meinungen noch mal angepasst, verändert.

Rolf van Dick: Warum funktioniert Führung so oft nicht? Also, ich denke mal in der Politik erleben wir es ja, eigentlich haben wir es immer schon erlebt, dass Führung nicht immer gut funktioniert bis hin zur Politikverdrossenheit der Bürger aber auch Knatsch in den Parteien, in den Fraktionen. Die SPD ist ja auch ein gutes Beispiel mit Oskar Lafontaine und dem Verschleiß der Vorsitzenden. Das ist ja zum Teil wahrscheinlich ja auch ein großes Führungsproblem. Warum ist das so?

Kai Klose: Ich kann das ganz schwer sagen. Also, wir erleben das jetzt in Hessen bei meiner Partei jetzt seit einigen Jahren nicht mehr so stark. Allerdings erleben wir es gerade im Moment ja auf Bundesebene auch bei uns wieder, dass die Frage, also, Führung ist, glaube ich, nichts, was mit der Wahl in ein Amt gegeben ist, sondern es gehört dann auch, um eine Partei führen zu wollen, gerade eine, die doch einen antiautoritären Reflex hat, wie die Grünen es seit ihrer Gründung haben. Da muss man sich Führung auch immer wieder neu verdienen und mein Eindruck ist, das hat jetzt nichts damit zu tun den Rest hinter sich

herzuziehen, sozusagen am Nasenring durch die Arena, sondern es hat ganz viel mit Überzeugungskraft zu tun. Ich fand da ein schönes Beispiel, auch wieder in Abgrenzung jetzt zu einem ehemaligen Kollegen aus der CDU, dass die Hessische Union vor wenigen Wochen auf einem kleinen Parteitag ein Weisungsrecht des Generalsekretärs an seine Kreisverbände verankern wollte. Das ist so ein Beispiel, wo ich denke, das ist genau die Führungskultur, die würde bei uns nie funktionieren und es ist gut, dass sie nie funktionieren würde, weil es eben darauf ankommt die Partei mitzunehmen und in einer demokratischen Struktur wie in einer Partei, was sich ja unterscheidet von einem Unternehmen, ist es einfach wichtig sich diese Führung, nicht nur alle zwei Jahre wieder gewählt zu werden, sondern sich diese Führung auch täglich durch Handeln, diese Autorität sozusagen wieder zu verschaffen und das ist im Moment bei uns auf Bundesebene eben auch so ein bisschen das Problem. Das sehen wir an der Debatte über Spitzenkandidatur zum Beispiel.

Rolf van Dick: Die letzte Frage ist die Frage nach Vertrauen und Werten. Vertrauen ist jetzt vielleicht schon ein Beispiel für einen Wert. Welche Rolle spielt das in Parteien?

Kai Klose: Eine sehr, sehr große. Meine Erfahrung ist, dass die Wertefrage sogar die entscheidende ist. Ich glaube, dass Wählerinnen und Wähler Parteien nicht in erster Linie wählen, weil sie ein spezifisches Thema gerade besonders interessiert, sondern grundlegend für die Identifikation mit Parteien ist die Frage „Bildet diese Partei am ehesten die Werte ab, mit denen ich mich auch identifizieren kann?“.

Rolf van Dick: Aber ist das nicht unheimlich schwierig? Also, gerade wenn ich mir zum Beispiel die Grünen anschau, dann habe ich eigentlich von Beginn an die Diskussion zwischen Fundis und Realos. Das sind ja dann auch unterschiedliche Werte, die da irgendwo dahinter stecken und daraus dann einen Kompromiss zu extrahieren, der zwar in der politischen Arbeit funktioniert, aber der doch wahrscheinlich schwer ist zu kommunizieren an die breite Wählerschicht, die man ja anzieht.

Kai Klose: Das ist richtig. Ich kann das jetzt zweigliedrig beantworten: Die Eine ist, wir haben in Hessen diesen Konflikt zwischen Realos und Fundis ja seit Anfang der, seit Ende der Achtziger ja nicht mehr seit das zwischen Dittfurth und Fischer entschieden wurde. Die Fundis sind damals rausgegangen und von daher könnte ich jetzt sagen der Konflikt ist nicht mehr wirklich da, wir arbeiten alle auf dem gleichen Wertegerüst. In der Tat glaube ich aber, dass die grundlegenden Werte auch zwischen den Linken und den Reformern in der Partei, wie wir uns heute ja nennen, übereinstimmen. Also, die Frage von Verantwortung für die nächsten Generationen, Umweltschutz, Energiefrage, weg vom Atom, Frauenbewegung, Minderheitenschutz, das sind die grundlegenden Werte, die uns immer alle vereint haben. Die Konflikte, die es gibt und da gehe ich jetzt mal auf die Bundesebene, weil da tragen wir die tatsächlich auch nach wie vor aus zwischen den Flügeln, die bestehen dann tatsächlich eher in der konkreten Ausgestaltung bestimmter Politikfelder. Also, die Auseinandersetzung will ich beispielsweise im Sozialbereich höhere Transferleistungen, wofür tendenziell eher die Linken bei uns stehen, oder will ich die Institutionen stärken, die es gibt, wofür eher die Reformerrinnen und Reformer stehen und das ist für mich aber kein grundlegender Wertekonflikt, weil der grundlegende Wert, der darunter liegt, ist „Ich will mich für die Schwächeren in der Gesellschaft einsetzen.“. Das ist dann tatsächlich nur eine Auseinandersetzung, „nur“ eine Auseinandersetzung, über den Weg. Mache ich das eben über die Transferleistung, mache ich das über die Institutionenstärkung und ich glaube, wenn die grundlegenden Werte nicht mehr übereinstimmen, dann kriegen Sie ein echtes Problem in einer Partei. Das sehen Sie bei der Abspaltung von der Linken von der SPD, aber Sie sehen das zum Beispiel auch an kleineren Geschichten wie dieser Gründung des Berliner Kreises

der CDU, wo sich die Konservativen sozusagen noch mal ein eigenes Dach, einen eigenen Namen gegeben haben, um sich abzugrenzen von der Merkelpolitik, wenn Sie so wollen und da ist die Frage, inwieweit passiert das noch auf der Grundlage der gleichen Werte und besteht da nicht die Gefahr, dass es irgendwann tatsächlich vollständig auseinanderdriftet. Auch wir haben ja übrigens einige an die Linken, aber auch an die Piraten verloren, wo ich sagen würde, in der Tat, da haben die Werte mit den Grünen von heute nicht mehr übereingestimmt. Insofern ist das dann durchaus auch ein gesunder Prozess.

Rolf van Dick: Herr Klose, vielen Dank.

Kai Klose: Bitte schön.

Tarek Al-Wazir

Kurzbiografie

Tarek Al-Wazir wurde 1971 in Offenbach geboren als Sohn einer Deutschen und eines Jemeniten. Mit 14 Jahren zog er zu seinem Vater in den Jemen gezogen und lebte dort zwei Jahre. Er studierte an der Goethe Universität Politikwissenschaften.

Seit fast 20 Jahren ist er, mit einer kurzen Unterbrechung, Mitglied der Stadtverordnetenversammlung in Offenbach.

Seit 1989 ist er Mitglied der Grünen, war von 1992 bis 1994 Vorsitzender der Grünen Jugend Hessen und wurde 2006 in den Bundesparteirat gewählt. Seit 2007 ist er einer der Landesvorsitzenden von Bündnis 90/ Die Grünen in Hessen, 2009 war er Spitzenkandidat bei der Landtagswahl und seit 2000 ist er Fraktionsvorsitzender im Wiesbadener Landtag.

Tarek Al-Wazir ist medienpolitischer Sprecher der Fraktion und Mitglied des Rundfunkrates des Hessischen Rundfunks.

Interview geführt in Offenbach am 23. August 2012

Rolf van Dick: Herr Al-Wazir, haben Sie ganz herzlichen Dank, dass Sie unser Center unterstützen möchten. Wir wollen ja interdisziplinär, über die Disziplinen hinweg, herausfinden was ist gute Führung, was lässt sich auch verbessern? Sie haben vielfältige Führungserfahrung als Fraktionsvorsitzender, Mitglied des Bundesparteirates, als ehemaliger Vorsitzender der Grünen Jugend in Hessen und uns interessieren Ihre ganz persönlichen Erfahrungen mit Führung. Und die erste Frage, die ich immer stelle, ist, ob wir überhaupt Führung brauchen und ich versuche das immer sozusagen so ein bisschen zu variieren. Bei Ihnen könnte ich fragen: Einmal sind Sie als Abgeordneter im hessischen Landtag ja nur Ihrem Gewissen verpflichtet, andererseits, wenn ich Sie als Fraktionsvorsitzender nehme, sind Sie ja ganz oben. Also, wen brauchen Sie dann noch, um geführt zu werden oder brauchen Sie das gar nicht?

Tarek Al-Wazir: Natürlich bin ich nicht völlig frei in dem, was ich entscheiden kann, sondern ich bin auch als derjenige, der Vorsitzender ist, Teil einer Gruppe und ich habe eine ganz besondere Gruppe. Ich habe nämlich... Wir sind 17 Abgeordnete und die Abgeordneten haben zwar mich zum Vorsitzenden gewählt, aber im Gegensatz zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann ich nicht entscheiden, sozusagen, die werden nicht mehr eingestellt oder die werden befördert in Führungszeichen, weil das natürlich in einer Gruppe, die wie eine Fraktion aufgebaut ist, von anderen entschieden wird. Vom Parteitag, in unserem Fall sogar von der Landesmitgliederversammlung, wer wird aufgestellt und auf welchem Platz und insofern ist man in der Politik nicht ganz so frei, in Führungszeichen, wie vielleicht andernorts und vor allem man ist auch unter Beobachtung. Wenn Sie so sehen, was in manchen Wirtschaftsunternehmen entschieden wird sozusagen, derjenige wird versetzt, derjenige wird entlassen, derjenige wird befördert mit allem was dazugehört. Das kann man dann auch mal auf dem Handelsblatt und in der Wirtschaftswoche nachlesen, aber es ist bei Weitem nicht dieser Fokus darauf. Also insofern werden Politiker teilweise natürlich auch von der Öffentlichkeit geführt durch Druck in die eine oder andere Richtung und sie müssen immer sich vergewissern, dass, wenn sie irgendwo hingehen, dass hinter ihnen noch jemand ist und man dann nicht einsam und alleine dasteht. Das ist sicherlich sozusagen der größte

Punkt. Ja, was ich halt versuche, bei allem was ich tue, immer wieder die anderen dazu zu zwingen, aber auch mich selbst dazu zu zwingen, sich in die Rolle des Gegenübers zu versetzen. Wie kommt das jetzt an? Wie könnte man das auch verstehen? Das ist, glaube ich, am Ende die spannendste Frage, ob einem das gelingt oder nicht.

Rolf van Dick:Die nächste Frage wäre was ist effektive Führung? Und wenn Sie sagen Sie versuchen das auch bei anderen zu vermitteln, wie sieht so etwas ganz konkret aus? Was machen Sie mit Ihren Abgeordneten, die Sie führen, um ihnen das zu vermitteln und zu helfen?

Tarek Al-Wazir:Also, zuallererst mal versuche ich ein gewisses Gespür zu haben dafür, wenn jemand ein Problem hat. Gibt ja Leute - also es ist generell nicht so normal, dass jemand sagt ich kann das nicht oder ich brauche Hilfe und in der Politik ist es noch mal weniger. Also, Politiker sollen ja sozusagen im Zweifel allwissend und zu Allem fähig und ich weiß nicht sein. Insofern versuche ich an bestimmten Punkten mal Nachfragen zu stellen nach dem Motto „Wo liegt das Problem?“ oder zu sagen „Denk doch mal in die Richtung“ mit Allem was so dazugehört, aber das fängt ganz banal an. Ich bin ja schon sehr lange Fraktionsvorsitzender.

Rolf van Dick:Sie sind ja auch extrem jung schon Fraktionsvorsitzender geworden.

Tarek Al-Wazir:Ich bin mit 29 Fraktionsvorsitzender geworden. Damals hatten wir die verrückte Situation, dass es weder unter den Abgeordneten noch unter den Mitarbeitern irgendjemanden gab, der jünger war als ich. Da sehen Sie schon, dass das immer ein Aushandlungsprozess war. Einerseits die Rolle auszufüllen und andererseits nicht eine Situation zu kriegen, dass die sagen was will der denn eigentlich. Aber zum Beispiel in der Zeit, als wir dann neue Abgeordnete in die Fraktion bekommen haben, habe ich es immer so gehalten, dass ich von Anfang an darauf geachtet habe, dass die spätestens in der zweiten Plenarwoche des Landtags sprechen. Also, wir haben darauf geachtet als Fraktionsführung, dass die sofort einen Redebeitrag bekommen, damit sich gar nicht erst ein, sozusagen eine große Angst vor dem Rednerpult einstellt. Und so fängt man an. Also man denkt dann quasi auch in der Mitte der Periode bei der Frage Nachrückerin Platz 21 selbst da immer daran „Achtung, wie kriegen wir das jetzt hin, dass die eine Rede hält?“, damit sie gar nicht erst Angst davor bekommt.

Rolf van Dick:Darf ich noch mal zurück auf das Alter? Ich habe nämlich gerade zufällig gelesen eine Studie, die gezeigt hat, jüngere Führungskräfte sollten und dürfen ruhig autoritär sein, weil jüngere Führungskräfte eher akzeptiert werden, wenn Sie sozusagen selbstbewusst auftreten und auch mal autoritär sagen „So geht’s lang“ während man dann mit dem Alter eher erwartet, dass man partizipativ ist und die Leute um ihre Meinung und Rat bittet. Können Sie das unterschreiben, war das bei Ihnen auch so, oder...?

Tarek Al-Wazir: Ja und nein. Bei mir kommt noch ein drittes Problem, in Anführungszeichen, dazu: Ich bin ja Vorsitzender in einer Partei, die gar keine Vorsitzenden will. Also als die Grünen sich 1980 gegründet haben, war dieses schöne Wort basisdemokratisch einer der vier Grundpfeiler und ich muss manchmal grinsen, wenn ich die Verrenkungen der Piraten sehe, weil das kennen wir alles und deswegen wundert es mich auch nicht, dass es nicht funktioniert.

Rolf van Dick:Sie haben es ja auch teilweise abgeschafft, z.B. das Rotationsprinzip....

Tarek Al-Wazir: ...So ist es, genau deswegen, genau deswegen. Bei mir war es so, was die Fraktion anging, als ich Vorsitzender wurde, da waren wir eine kleine Gruppe. Da waren wir nur acht Leute und von diesen acht Leuten waren drei Vorgänger von mir, die aus unterschiedlichen Gründen es nicht mehr waren, teilweise, weil sie gescheitert waren und da hilft keine Autorität, da hilft Einbindung, Partizipation, jeden Tag anrufen „Was meinst du dazu?“ und sozusagen jeden mitnehmen. Was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeht war es bei mir dann so, dass ich auch an bestimmten Punkten dann gesagt habe „Das muss jetzt sein“, so. Man muss immer gucken in welcher Rolle man wem gegenüber ist, aber auch da ist es so... Also, ich merke das, je länger ich das mache, umso mehr verliere ich die Geduld mit manchen Punkten, wenn man das Gefühl hat, das hast du jetzt schon zehnmal gesagt. Aber für Grüne Verhältnisse bin ich wahrscheinlich vergleichsweise autoritär nach innen. Verglichen mit anderen Gruppierungen ist es wahrscheinlich immer noch ziemlich partizipativ.

Rolf van Dick: Glauben Sie, dass man gute, effektive Führung lernen kann oder muss man gewisse Talente mitbringen? Kann jeder eine gute Führungskraft werden?

Tarek Al-Wazir: Nicht jeder kann es, aber die, die es theoretisch können, können sich praktisch verbessern.

Rolf van Dick: Und wodurch?

Tarek Al-Wazir: Also, es gibt einfach Leute, die sind... die fühlen sich nicht wohl, wenn sie vorne stehen und da können Sie noch so viele Seminare, Hilfestellungen, die Leute fühlen sich einfach nicht wohl und wenn jemand für sich einfach merkt „Ich will das nicht, ich kann das nicht“, dann machen Sie niemanden glücklich damit, wenn Sie die Person dann quasi dazu zwingen. Die, die es sozusagen von der Grundanlage her quasi können, müssen aber noch lange keine guten Führungspersonen sein, weil... also ich merke das jedenfalls bei uns so. Ich bin ja sehr, sehr jung ins Parlament gekommen und war auf einmal Chef. Also, sozusagen ohne jemals einen Chef gehabt zu haben.

Rolf van Dick: In dem Business.

Tarek Al-Wazir: In dem Business, ja. Und das ist schon eine Situation, wo dann am Ende es so ist, dass sagen wir mal die Mitarbeiter auch den Abgeordneten führen können.

Rolf van Dick: Sie meinen jetzt die Mitarbeiter in Ihrem Büro?

Tarek Al-Wazir: Ja, ja, wenn Sie das schon länger gemacht haben und dann kommt da so ein Neuer, in Anführungszeichen, da sind Sie... nur weil Sie Abgeordneter sind haben Sie da noch lange nichts zu sagen und insofern muss man das natürlich auch lernen, an welchen Punkten man jetzt sagt das muss jetzt aber anders sein. Das muss man wirklich üben, das kann man nicht von Anfang an. Und wenn man das schon länger macht, ist es bei mir so, da bin ich ganz schlecht, ich bin ganz schlecht im Loben. Jetzt kann man sagen das ist vielleicht eine déformation professionnelle, weil als Politiker ist ja die höchste Form des Lobs, wenn man nicht beschimpft wird, aber man merkt es auch, da bin ich... ja, da habe ich Defizite.

Rolf van Dick: Das ist ja eigentlich auch, damit beschäftige ich mich, ja ein kleines bisschen ein deutsches Problem. Deutsche Manager sagen ja auch oft nicht geschimpft ist genug gelobt.

Tarek Al-Wazir: (nickt) Genau.

Rolf van Dick: Gibt es bei Ihnen aufgrund der jemenitischen Teilherkunft vielleicht da Aspekte, die Sie ein bisschen sensitiver machen? Oder, Sie haben ja auch einige Jahre bei Ihrem Vater im Jemen gelebt, da geht man ja zum Teil anders miteinander um.

Tarek Al-Wazir: Ja, da ist es eine Mischung aus noch autoritärer und sozusagen empfindsamer. Das ist je nachdem wer da einem gegenüber sitzt.

Rolf van Dick: Aber auch herzlicher, ich glaube...

Tarek Al-Wazir: ...auch herzlicher...

Rolf van Dick: ...die Gruppe hat ein bisschen mehr Bedeutung...

Tarek Al-Wazir: ...die Gruppe, natürlich hat die Gruppe eine größere Bedeutung, aber da ist die Hierarchie viel klarer. Also, da gibt es viel mehr Seniorität. Die Vorstellung, dass da einer wie hier ich jetzt mit 29 Chef von Leuten wird, die zwischen 40, 50, auf die 60 zugehend sind, das ist da noch mal eine ganz andere Geschichte. Ich würde es mal so sagen: Meine Zeit im Jemen hat mir sicherlich geholfen bei dem, was ich da jetzt mache, weil meine Familie im Jemen zu denen gehört, die immer schon irgendwo in Führungszeichen oben waren, also die so ein bisschen zu denen gehören, die das Land auch so über die Jahre, Jahrzehnte geprägt haben. Und bei der Beobachtung der Art und Weise, wie mein Vater sich da durchgesetzt hat, kommt man oft auf Ideen, dass man dann sagt na gut... kommt man erst mal auf die Idee wie viel man eigentlich bewegen kann. Wobei ich dazu sagen muss, bei mir war es immer schon so, dass wenn ich in irgendwelchen Gruppen unterwegs war, es mir fürchterlich auf den Geist ging, wenn sozusagen eine Stunde lang im Kreis diskutiert wurde und ich dann gesagt habe kommt, da geht's lang und lasst uns das doch einfach machen.

Rolf van Dick: Wer hat Sie beeinflusst oder beeindruckt? Also, vielleicht Politiker Ihrer eigenen Partei oder anderer Parteien oder Menschen außerhalb der Politik. An wem haben Sie sozusagen ein Vorbild genommen?

Tarek Al-Wazir: In der Politik hatte ich keins, weil meine... sozusagen mein Lebensweg oder mein beruflicher Weg nicht so geplant war. Also, ich bin ins Parlament gekommen, eigentlich, weil jemand anderes gesagt hat, dass er für den Bundestag kandidiert und dann irgendwie... vorher war ich gar nicht auf die Idee gekommen, dass ich selber kandidieren könnte. Dann war irgendwie klar du musst das machen da und ich mache das dort und so hat es funktioniert. Ich bin dann Fraktionsvorsitzender geworden, weil meine Vorgängerin auf einem Parteitag nicht zur Landesvorsitzenden gewählt wurde, also auch ein Ereignis von außen. Es ist jetzt nicht so, dass ich da die Leute mit Ellenbogen weggehauen hätte und insofern würde ich sagen, ich habe mir natürlich immer angeschaut, wie andere das machen, aber es war dann eher so an bestimmten Punkten, dass ich mir gesagt habe so willst du es nicht tun. Also, es war jetzt eher nicht so ein Positivbeispiel, so nach dem Motto „Ich möchte so werden wie...“, sondern eher andersrum, wenn man bestimmte Sachen erlebt hat „Das nicht“ oder „So nicht“.

Rolf van Dick: Es gab ja auch nicht so viele Positivbeispiele. Als Sie mit 18 Mitglied der Grünen geworden sind, hatten wir eine Zeit, die dann 15 Jahre noch von Helmut Kohl geprägt wurde...

Tarek Al-Wazir: ...ja...

Rolf van Dick: ... also in der SPD gab es den Führungswechsel fast jährlich und...

Tarek Al-Wazir: ...ja, wobei ich dazusagen muss, also, da bin ich bis heute mit einer... stehe ich mit einer gewissen Bewunderung vor der inhaltlichen Konsequenz von Joschka Fischer. Der hat nämlich an bestimmten Punkten, völlig egal, ob er der Auffassung war, dass er da jetzt eine Mehrheit hatte oder nicht, Positionen vertreten, weil er einfach in der Sache überzeugt war. So und das ist eine Qualität, ja, die versuche ich mir an bestimmten Punkten auch insofern zu bewahren, dass ich mir nicht überlege... Also, natürlich muss man in der Politik immer gucken, kann man es durchsetzen, ist es völlig unpopulär, greifen sich die Leute an den Kopf? Aber, dass ich doch noch versuche über Sachen nachzudenken nach dem Motto „Was wäre denn eigentlich nötig?“ unabhängig davon, ob das jetzt in der Partei oder in der Bevölkerung auf den ersten Schritt populär ist. Also ein, wenn ich ein Beispiel geben darf: Das ist jetzt keine Führung im Sinne von Personalführung, sondern das ist eine Führung im Sinne von Vordenken. Im Sommer 95 habe ich, so wie alle anderen auch, nach drei Jahren Blicken auf den Bosnienkrieg, Srebrenica als Menetekel erlebt und habe damals... Ich war glaube ich in den Sommerferien in Griechenland und habe mir den Spiegel gekauft und da war sozusagen die Schilderung dessen, was da passiert ist und ich weiß noch, dass ich da wochenlang in diesem Urlaub mit Leuten diskutiert habe wie lange kann man da zugucken, was muss man tun, sozusagen wo ist die Grenze, wo sind die Grenzen des Pazifismus? Ich meine 95 war ja sozusagen eine völlig andere Zeit in der... im Gefühl dieses Landes und ich weiß noch wie absolut erleichtert ich war, als Joschka Fischer als Bundestagsfraktionsvorsitzender damals gesagt hat „Liebe Leute, es tut mir leid, Parteitagsbeschluss hin oder her, an diesem Punkt, hier stehe ich und kann nicht anders, wir müssen über die Frage militärischer Interventionen reden.“

Rolf van Dick: Dafür ist er ja dann innerhalb der Grünen viel geschimpft worden.

Tarek Al-Wazir: Wir haben gekämpft. Der Parteitag war in Bremen und ich glaube wir hatten so ein Drittel hinter uns.

Rolf van Dick: Aber...

Tarek Al-Wazir: ...langfristig hat es uns die Existenz gerettet. Weil wenn wir nicht 95 diese Debatte angefangen hätten, dann hätten wir sozusagen den Kosovokrieg nicht überlebt. Als Partei.

Rolf van Dick: Jetzt komme ich... ich springe mal zu der eigentlich letzten Frage, der Frage nach Werten in der Gesellschaft und die Wichtigkeit. Ist das nicht genau so ein Thema, wo die Grünen einen ihrer fundamentalen Werte ausgetauscht haben? Oder ich will nicht sagen ausgetauscht haben, aber zumindest infrage gestellt haben, diskutiert haben?

Tarek Al-Wazir: Ja, klar. Also, natürlich, das hat etwas... wobei zur Schwierigkeit zu der Welt, wie sie heute ist, gehört ja, dass sich Werte auch widersprechen können. Also, der Wert der Gewaltfreiheit auf der einen Seite und der Wert des Rechts auf Leben, der Wert des Rechts auf Freiheit und der Wert des Rechts auf... So, ich meine das war ja vergleichsweise einfach in den Achtzigerjahren zu sagen „Ich bin gegen Krieg, weil Krieg bedeutet die Auslöschung der Menschheit“, so, weil der Atomkrieg wäre das Ende. In der Sekunde, wo Sie in einem Bürgerkrieg mit Vertreibungen und Hinrichtungen und Massenmorden eine Situation haben, dass die eine Gruppe viele Waffen hat und die andere keine ist

Nichteinmischung eine ganz klare Parteinahme für die, die die Waffen haben. So und insofern ist das eine Frage - Stichwort Werte in der Politik - dass man immer noch, ja, einfach über die Frage nachdenken muss „Könnte es sein, dass wir aufgrund anderer Umstände etwas verändern müssen?“. So und ja also da gibt es dann durchaus Punkte, da muss man im Zweifel auch mal bereit sein Gegenwind auszuhalten. Wenn ich momentan nach Mexiko und Afghanistan blicke, dann stelle ich mir die Frage, ob man nicht alle Drogen legalisieren muss und ob nicht sozusagen die unweigerlichen negativen Effekte davon durch unglaublich viele positive Effekte auf anderen Seiten aufgewogen werden. Wenn ich... so und dann weiß ich, dass andere auch über so eine Frage nachdenken und ich werde aber natürlich nicht mich morgen auf den Marktplatz stellen und sagen „Legalisierung aller Drogen“, weil ich weiß, was die Bildzeitung drei Wochen vor der Wahl daraus machen würde. Aber dass man zumindest mal über die Frage nachdenkt „Wo führt eigentlich geistige Unbeweglichkeit hin?“. Wobei die Frage von Drogenlegalisierung jetzt für einen Grünen nicht so schwer zu denken ist wie für einen Schwarzen.

Rolf van Dick: Als Petra Roth damit vor 15 Jahren in Frankfurt angefangen hatte...

Tarek Al-Wazir: ...Petra Roth hat damit nicht angefangen. Wir haben damit angefangen. Wir haben erst die SPD dazu gezwungen und Petra Roth hat es übernommen, also so viel Wahrheitsliebe muss sein. Ich kenne die offene Drogen Szene auf der Taunusanlage noch, aber das sind so Punkte, wo man überlegen muss, wie kriegt man eine gesellschaftliche Mehrheit hin, wie sorgt man erst dafür, dass ein Problembewusstsein entsteht? Aber das sind so Beispiele, wo ich glaube, dass wirkliche Führungspersonen dann auch bereit sein müssen, sich mit ihren eigenen Leuten anzulegen. Also, ein Helmut Kohl, der 1990 im Frühjahr auf den Tag der Vertriebenen geht und sagt die Oder-Neiße-Grenze ist endgültig. Das war nicht mehr ganz so mutig wie Willy Brandt 20 Jahre vorher, aber für Helmut Kohl war es wichtig. Es war ein schwieriger Schritt und es war in dem Punkt auch mutig das so klar auszusprechen und nicht rumzuschwurgeln. Und die sozusagen 20 Jahre früher gedacht ein Willy Brandt, der alles auf eine Karte gesetzt hat und gesagt hat so, jetzt muss dieses Volk entscheiden, ja, machen wir Verträge mit dem Osten, gibt es eine Art Verständigungspolitik oder wird das immer konfrontativer? Heute sagt jeder tolle Sache. Damals war es, glaube ich, eine Entscheidung am Ende bei einer Bundestagswahl mit 90 Prozent Wahlbeteiligung von 51 zu 49 und es ist nicht so, dass es für die SPD schmerzfrei gewesen wäre.

Rolf van Dick: Nee, überhaupt nicht. Ich meine, das Gleiche hatten wir mit der Agenda 2010 sozusagen bei einem Thema, was jetzt sozusagen einem Grünen Politiker auch nicht unbedingt im Kern ist. Aber jetzt kann ich dann vielleicht zu der wirklich letzten Frage kommen: Warum funktioniert Führung so oft nicht? Und in der Politik habe ich manchmal das Gefühl Führungskräfte, also Kanzler, Minister und so weiter, trauen sich eben nicht, genau das zu tun, weil sie, so ist die öffentliche Wahrnehmung, auf die nächste Wahl schielen und dann doch lieber einen faulen Kompromiss eingehen.

Tarek Al-Wazir: (zögernd) Ja...

Rolf van Dick: Oder Kompromisse eingehen. Nehmen wir das Wort gar nicht, faul.

Tarek Al-Wazir: Politik ist die Kunst des Kompromisses, ja, weil, das sage ich auch jedem, der mir immer in Besuchergruppen im Landtag erklärt „Nun einigt euch doch mal auf das Richtige und macht es dann zusammen“. Ja, was ist denn das Richtige? So, deswegen gibt es unterschiedliche Meinungen, es gibt unterschiedliche Interessen. Am Ende sozusagen muss es Kompromisse geben, alles andere wäre ja Diktatur und insofern glaube ich, warum

funktioniert es so oft nicht: Es fehlt teilweise in der Gesellschaft inzwischen ein Verständnis für politische Prozesse. Also wenn man Journalisten, die einen anrufen - in dem Fall von elektronischen Privatsendern - den Unterschied zwischen Regierung und Parlament erklären muss, merken Sie wie schwierig das alles ist. Vielleicht war es nicht so, dass die Leute früher mehr wussten, aber sie waren dann ein bisschen... sie waren nicht so vorlaut, in Anführungszeichen. Also sozusagen diejenigen, die wussten, dass sie nichts wussten, haben auch gesagt ich weiß nichts und haben im Zweifel auch mal gesagt jemand anderer, der etwas vorschlägt, könnte sich etwas dabei gedacht haben. Momentan ist erst mal eine Gesellschaft, die aus meiner Sicht immer egomaner wird, nach dem Motto „Was bringt das für mich, was bedeutet das für mich, wo ist mein Vorteil?“, ist nicht mehr sozusagen bereit komplizierte Gedanken über die Frage „Wie bewegt sich das Ganze nach vorne?“ nachzuvollziehen. Das ist ein objektives Problem. Das ist schwieriger als früher und das Dritte ist ganz banal: Wir leben in einer immer segregierteren Gesellschaft, wo sozusagen die... bestimmte Gruppen der Gesellschaft überhaupt die anderen gar nicht mehr wahrnehmen. Also und da bin ich, bin kein Kulturpessimist aber ich mache mir natürlich schon Fragen, stelle mir schon Fragen, wie das eigentlich weitergehen soll, wo jeder inzwischen sich seine Facebook-Gruppe für irgendwas aufmacht und sich den ganzen Tag mit Gleichgesinnten unterhält, sich über irgendetwas aufregt oder irgendetwas fordert und dann irgendwann ernsthaft der Meinung ist alle würden so denken, weil er sich den ganzen Tag nur mit Leuten umgeben kann, die ihn ständig bestätigen. Und da sind Parteien natürlich dramatisch gefährdet, weil sozusagen in einer Partei ist man umgeben mit den anderen und bestärkt sich gegenseitig mit allem, was dazugehört. Da dann die Frage zu stellen „Könnten wir vielleicht falsch liegen?“ oder „Könnte der andere recht haben?“ und daraus dann eine neue Idee zu entwickeln, das ist hart. Und dazu braucht man unglaubliche Kraft und Idealismus und gleichzeitig Pragmatismus, ja, weil der Idealismus alleine führt einen noch nirgendwo hin. Man muss auch einen Weg finden, aber das ist ja nichts Neues. Also, Max Weber 1919 *Politik als Beruf* steht alles schon drin.

Rolf van Dick: Herr Al-Wazir, ich denke das war ein ganz schönes Schlusswort. Ich danke Ihnen ganz herzlich.

Tarek Al-Wazir: Gern geschehen.

Daniel Cohn-Bendit

Kurzbiografie

Daniel Cohn-Bendit wurde 1945 in Montauban in Frankreich geboren, als Sohn deutscher Eltern, die wegen ihres jüdischen Glaubens und ihrer politischen Überzeugungen – sein Vater war ein linker Anwalt – bereits 1933 emigrierten. Er ging zunächst auf eine französische Schule, machte dann 1965 auf der „Odenwald-Schule“ sein Abitur und begann anschließend wieder in Frankreich ein Soziologiestudium.

Im Februar 1968 traf Daniel Cohn-Bendit Rudi Dutschke und er wurde im Mai Sprecher und Führer der Pariser Studentenrevolutionen. Wegen dieser Unruhen verwies die französische Regierung ihn des Landes und er wurde dann in der Frankfurter-Sponti Szene aktiv. Daniel Cohn-Bendit war lange Jahre Redakteur und Herausgeber des linken Magazins „Pflasterstrand“. Mit Joschka Fischer und anderen engagierte er sich von Beginn an für die grün-alternative Bewegung, seit 1984 ist er Mitglied der Grünen. 1989 wurden er in Frankfurt ehrenamtliches Magistratsmitglied als Dezernent für multikulturelle Angelegenheiten.

1994 wurde Daniel Cohn-Bendit in das Europäische Parlament gewählt, wobei er abwechselnd für die deutschen und die französischen Grünen kandidierte. Seit 2002, also seit nun 10 Jahren ist er Ko-Vorsitzender der Fraktion Die Grünen/ Europäische Freie Allianz.

Er moderierte einige Jahre im Schweizer Fernsehen eine Literatursendung und er ist mit der Ehrendoktorwürde der Universität Tilburg ausgezeichnet.

Interview geführt in Frankfurt am 31. August 2012

Rolf van Dick: Herr Cohn-Bendit, haben Sie vielen Dank, dass Sie hergekommen sind und uns unterstützen wollen. Sie wurden 1945 in Frankreich geboren als Sohn deutscher Eltern, die aber aufgrund ihres jüdischen Glaubens und ihrer politischen Einstellung Deutschland schon 1933 verlassen haben. Und seitdem...

Daniel Cohn-Bendit: ... Sagen wir wegen ihrer jüdischen Identität. Mit dem Glauben war es bei meinem Vater nicht weit her. Ja, das ist nicht das Gleiche.

Rolf van Dick: Und Sie sind seitdem... ja, wandeln Sie zwischen den Welten hin und her. Sie waren zuerst in Frankreich in der Schule, dann in Deutschland, haben in der sogenannten „Odenwaldschule“ Abitur gemacht...

Daniel Cohn-Bendit: ...Nicht sogenannten, die hieß so.

Rolf van Dick: Ja, aber...

Daniel Cohn-Bendit: ...Nicht sogenannte „gute“, das können Sie dazu sagen. Aber Odenwaldschule hieß sie.

Rolf van Dick: Durch den Skandal in den letzten Jahren ist sie...

Daniel Cohn-Bendit: ...Sogenannte „Reformer Schule“.

Rolf van Dick: Dort haben Sie Abitur gemacht. Und dann sind Sie nach Frankreich gegangen und haben dort Soziologie studiert, oder begonnen in Paris...

Daniel Cohn-Bendit: ...Studiert ist ein großes Wort, aber ich war eingeschrieben.

Rolf van Dick: Sie waren eingeschrieben und haben sich beteiligt dann als Wortführer an den Unruhen im Mai '68 in Paris.

Daniel Cohn-Bendit: Richtig.

Rolf van Dick: Sie haben Rudi Dutschke kennengelernt, kurz davor. Sie haben sich in Frankreich dann so sehr engagiert, dass die französische Regierung Sie ausgewiesen hat.

Daniel Cohn-Bendit: Richtig.

Rolf van Dick: Und sind dann nach Frankfurt gekommen und haben sich hier engagiert in der Sponti-Szene.

Daniel Cohn-Bendit: Richtig.

Rolf van Dick: Sie waren Herausgeber des „Pflasterstrand“, haben mit Joschka Fischer von Anfang an hier auch in der grünen-alternativen Bewegung, „grün“ hieß sie noch nicht von Anfang an, aber Sie haben sich dann ab 1984 auch als Mitglied bei den Grünen engagiert, waren in Frankfurt ehrenamtliches Magistratsmitglied als Dezernent für multikulturelle Angelegenheiten, sind das auch länger geblieben und 1994 sind Sie dann ins Europäische Parlament eingezogen und wenn ich das richtig verfolgt habe, mal für die deutschen Grünen, mal für die französische Grünen.

Daniel Cohn-Bendit: Jeweils fünf Jahre abwechselnd.

Rolf van Dick: Aber auch nicht immer, weil das eine bewusste Strategie war, sondern...

Daniel Cohn-Bendit: ...Doch, doch, das war immer bewusst.

Rolf van Dick: Wie war das mit dem, mit Ihrem Einsatz für den Kosovo...

Daniel Cohn-Bendit: ...Ja, aber das war ja vorher. Das war ja die Schwierigkeit, dass ich überhaupt '94 auf die Liste in Deutschland kam. Also, '94 wurde ich... kam ich mit „Ach und Krach“ und durch praktisch massive Bedrohung von Fischer kam ich noch auf die Liste, Platz 8 und wurde '99, wurde ich Spitzenkandidat in Frankreich. 2004 wurde ich einer der beiden Spitzenkandidaten in Deutschland und 2009 wieder Spitzenkandidat in Frankreich. Und 2014 gar nix mehr.

Rolf van Dick: Da wollen Sie aufhören?

Daniel Cohn-Bendit: Ja.

Rolf van Dick: Sie waren dann zwölf Jahre...

Daniel Cohn-Bendit: ...20 Jahre, ich war 20 Jahre.

Rolf van Dick: Aber fast zwölf Jahre lang Fraktionsvorsitzender, oder?

Daniel Cohn-Bendit: Ja, Fraktionsvorsitzender. Eine lange Zeit.

Rolf van Dick: Und als Fraktionsvorsitzender haben Sie selber natürlich auch Führungsaufgaben...

Daniel Cohn-Bendit: ...Ja, ich bin auch Personalchef.

Rolf van Dick: Der diese Allianz aus den...

Daniel Cohn-Bendit: ...Ich bin Personal-... Wir haben ja die, die jetzige Fraktion besteht aus 56 Abgeordneten in Verbindung auch mit den Regionalisten und wir haben 120 Mitarbeiter.

Rolf van Dick: Referenten, ...

Daniel Cohn-Bendit: ...Referenten und so weiter und ich bin Personalchef für diese 120 Mitarbeiter. Nicht berechnet sind die persönlichen Assistenten der Abgeordneten, die sind direkt... werden direkt unterworfen den jeweiligen Abgeordneten, aber ich bin der Personalchef für die 120.

Rolf van Dick: Die erste Frage, die ich immer stelle, ist, ob wir überhaupt Führung brauchen. Bei Ihnen könnte ich jetzt vielleicht schön anfangen als Sie 1968 als ganz junger Mensch in Frankreich auf die Straße gingen, dann sich in Deutschland hier in Frankfurt engagiert haben. Hätten Sie gedacht, dass Sie einmal so ein Amt ausführen werden? Dass Sie mal Personalchef für ein sag ich mal mittelgroßes Unternehmen mit 150 Mitarbeitern werden?

Daniel Cohn-Bendit: Sicherlich nicht, aber, ja, ich wollte... Das ist ja auch, mit dem sich in die Zukunft projizieren ist das so eine Sache. '66 als ich Abitur gemacht habe, wollte ich anfangen Mathematik zu studieren und dann Soziologie, um dann Bildungsforscher zu werden. Ja, also da hatte ich auch gedacht ich werde Bildungsforscher und dann... Nach '68 habe ich überhaupt nicht gedacht was ich werden wollte. Ich war, ja, auf einer Wolke und auf einer Wolke ist man alles und nichts und dann war die... Dann die Entwicklung meines Lebens: Dann war ich Herausgeber einer Zeitung, da war ich auch „Chef“. Also es hat sich so einfach entwickelt, wie das eben so ist.

Rolf van Dick: Und Ihre persönliche Führung, Ihr Führungsstil wie Sie mit anderen Menschen umgehen, die formal Ihnen zugeordnet sind, hat sich das auch geändert?

Daniel Cohn-Bendit: Also, es ist, sagen wir es ist so - gut das ist wahrscheinlich bei mir ein bisschen speziell - also, als ich... Ich habe immer oder ich sage immer ich war '68 Sprachrohr. Ich war auch einer der Sprachrohre der Sponti-Bewegung. Ich glaube... Also, am besten könnte man das beschreiben... Es gibt ein Buch von – und jetzt kommt Alzheimer, ich vergesse immer den Name – jetzt, der ist... „Die Gesellschaften ohne Staat“. Das ist eine Untersuchung eines Ethnologen - verdammt noch mal, es kommt, aber ist egal. Der beschreibt Gesellschaften, die im Grunde genommen Menschen Führungspositionen zuordnen, die etwas, die eine bestimmte Sache können: Zum Jagen ist der beste Jäger, zum Organisieren des Dorfes ist die Zuständige, fürs Kochen ist es eine Frau und so weiter. Und ich glaube, wenn Sie dann die Bewegung, in der ich war, am Anfang als Stamm verstehen war ich derjenige, der am besten im Grunde genommen bestimmte Gefühle und politische Positionen artikulieren konnte. Und ich habe im Grunde genommen das ausgesprochen, was viele

gedacht haben. Ich habe es nur eine Hundertstel Sekunde bevor sie dies ausgesprochen haben artikuliert und meine Führungsqualitäten sind die Anerkennung dieser Fähigkeit. Und deswegen gibt es dann eine natürliche Führungsakzeptanz, ja, durch diese Fähigkeit.

Rolf van Dick: Äußert sich diese Fähigkeit etwas zu sagen wofür man steht etwas schneller oder etwas lauter oder etwas überzeugender als das andere vielleicht tun? Oder äußert sich das auch in Ihren anderen Führungsrollen? Also hat sich das beim „Pflasterstrand“ auch irgendwie bemerkbar gemacht?

Daniel Cohn-Bendit: Ja, das war beim „Pflasterstrand“ war das. Ich würde sagen auch anerkannt waren die Ideen, die ich eingebracht habe, was man machen kann und so weiter und deswegen war... Das sind, im klassischen Sinn würde man sagen natürliche Autoritäten, ja und eine natürliche Autorität hat es zugegebenerweise leichter. Er muss nicht autoritär sein, weil er Autorität hat durch das, was er verkörpert oder wie er agiert.

Rolf van Dick: Was ist mit Menschen, die das nicht haben? Also, glauben Sie, dass man so etwas lernen kann?

Daniel Cohn-Bendit: Nee, glaube ich nicht. Also man kann aber... Ich glaube, was man lernen kann daraus ist, wenn man Autoritäten haben will nützt es nicht einfach autoritär zu sein. Ja, weil im Grunde genommen ist eine Autoritätsperson, es kann eine Lehrerin oder ein Lehrer sein, ja, ist Autorität, wenn sie in ihrer Funktion als Lehrerin von den Schülern akzeptiert wird, angenommen wird von den Schülern oder Schülerinnen, dann ist diese Lehrerin, dieser Lehrer hat eine Autorität. Wenn sie nur pocht auf Regeln - das heißt nicht, dass es keine Regeln gibt - ich meine, nur pocht auf Regeln aber ansonsten einfach es nicht läuft zwischen dem Lehrer oder der Lehrerin und den Schülern, dann funktioniert die Autorität nicht. Und ich glaube, das gilt dann für alle gesellschaftlichen Bereiche. Ein Chef, wie auch immer, auf Abteilungsebene kann nur akzeptiert werden, wenn er im Grunde genommen in seiner Fähigkeit irgendwo so überzeugend ist, dass etwas von natürlicher Autorität einfach sich durchsetzt.

Rolf van Dick: Kommen wir noch mal zu Ihren Rollen im Europäischen Parlament. Auf der einen Seite sind Sie Fraktionsvorsitzender von einer mittelgroßen Gruppe von Abgeordneten, die dann nur ihrem Gewissen verpflichtet sind, in Europa, auch im Bundestag oder im Landtag. Auf der anderen Seite, haben Sie gerade gesagt, führen Sie formal auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Büros. Unterscheiden sich da Ihre Rollen?

Daniel Cohn-Bendit: Naja, also in der Fraktion ist meine Rolle ist gelinkt. Also wir sind zwei mit der Rebecca Harms, die jetzt die Ko-Vorsitzende ist, ist unsere Rolle, wenn es Auseinandersetzungen gibt - und die gibt es - erst mal rauszukriegen, wo das Gemeinsame und die Differenzen sind und dann zu versuchen nicht zu vermitteln, aber gemeinsame Standpunkte, konvergierende Standpunkte, im Grunde genommen herauszuarbeiten und dann entscheiden die Abgeordneten wie sie wollen. Und ein Fraktionsvorsitzender, sagen wir, was... Sagen wir die Abgeordneten erwarten natürlich, natürlich erwarten sie, dass in einem bestimmten Moment durch eine Intervention im Parlament die Fraktion davon profitiert. Ja, das sind bestimmte Reden und so weiter, die dann auf, natürlich auch strahlen auf die Fraktion oder die Fraktion dann das Gefühl hat, ja, wir durch die Fraktionsvorsitzenden, wir haben es denen klar gesagt, ja. Das ist eine Sache und die andere Sache ist die Fähigkeit, Dinge zusammenzuhalten. Das ist, glaube ich, verlangt von Fraktionsvorsitzenden von den... mit den Mitarbeitern, das ist schwierig, da gibt es zwei Ebenen: Es gibt die Anerkennung ihrer Arbeit und ihrer Fähigkeit. Die überwiegenden Mitarbeiter bei uns sind inhaltlich, sagen

wir inhaltliche Mitarbeiter. Die arbeiten in Ausschüssen, bereiten Dinge vor für die Abgeordneten, dass man das Gefühl der Anerkennung... das Schwierige ist, dass leider können wir die Entlohnung der Mitarbeiter nicht organisieren, wie wir wollen. Wir hängen von der Struktur des Parlamentes und der Organisation und das ist unheimlich hierarchisch. Wir haben eine absolute, wahnwitzige Gehaltspyramide im Parlament und wir wollten einfach vom Parlament... Also unserer Fraktion steht eine bestimmte Menge zu aufgrund der Anzahl der Abgeordneten und so weiter und wir haben gesagt geben Sie uns die Summe und wir organisieren dann die Stufen. Es ist nicht erlaubt, also vor allem die, die sich absolut dagegen wehren, sind die Gewerkschaften, weil wir haben und das seitdem ich zuständig bin für das Personal, habe ich durchgesetzt, dass wir... also, jedes Jahr gibt es Beförderungsmöglichkeiten und wir haben ja beschlossen wir befördern nur von unten, so dass wir die Pyramide „detschen“, wenn man will, ja. Und so weit, wie wir Beförderungen haben, haben wir immer von unten. Man kann ja, muss ja, alle zwei Jahre kann man nur befördern, das ist also ein langer Mechanismus. Das wurde sehr akzeptiert von den Mitarbeitern. Das Schwierige dann durchzusetzen, zum Beispiel, wenn man jemand Neues anstellt. Da gibt es Einstellungen, die man will, wo bestimmte, sagen wir, die haben, also die, die sich bewerben, haben eine bestimmte Qualifikation und die wollen nicht ganz unten anfangen. Die, die aber länger da sind, die weiter unten sind, sagen aber es ist ungerecht und hier eine Balance zu finden, das ist, sagen wir, das, ja, da nützt die natürliche Autorität nichts, ja, da gibt es die Wünsche der Mitarbeiter, da muss man manchmal einfach sagen irgendwann nach langen Verhandlungen, ob mit den Personalvertretern der Mitarbeiter muss man sagen so jetzt ist es so und nicht anders. Das ist so bisschen schwieriger.

Rolf van Dick: Das kenne ich von der Uni natürlich ähnlich. Man ist ja auch eingezwängt in dieses Stellenkorsett des öffentlichen Dienstes. Was tun Sie denn mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jetzt zum Beispiel in Ihrem eigenen Büro Wertschätzung gegenüber zu bringen außerhalb von Gehaltsstufen?

Daniel Cohn-Bendit: Also, in mein... Also, ich hab jetzt drei Assistenten, also persönliche Assistentinnen. Im Grunde genommen das... die Wertschätzungen, die ich habe, die sind völlig frei. Eigentlich organisieren sie sich in ihrer Arbeit und zum Beispiel haben wir, machen sie alles selber. Sie haben untereinander, die eine ist Deutsche, die andere ist Belgisch-Italienerin und die andere ist Französin und die teilen sich die Arbeit auf, auch mit der Arbeitszeit. Ich finde, die sollen auch über die Grenzen der, sagen wir, wie viel Urlaub sie haben, das müssen sie untereinander so organisieren. Es gibt zwar Wochen, wo das Parlament zu ist, ansonsten muss gewährleistet sein, dass immer das Büro besetzt ist. Also, das ist eigentlich meine Wertschätzung: Ich vertraue ihnen, dass sie es selber machen.

Rolf van Dick: Also Vertrauen und Autonomie geben, Handlungsfreiheit geben. Überfordert das die Leute nicht manchmal auch? Weil ich vermute, bei Ihnen ist es so ähnlich wie im Büro bei mir auch. Es ist immer genug Arbeit da, es ist immer fast zu viel da.

Daniel Cohn-Bendit: Also, ich glaube nicht, dass es die überfordert. Es ist... also, es überfordert sie nicht mehr wie mich. Ja, ich bin auch frei ja und ich muss auch immer entscheiden, was ich mache oder nicht mache und ich glaube, sie haben eine hohe Qualifikation, sie haben eine hohe Identifikation. So, also in dem Fall auch mit mir und mit dem, was ich tue. Sie sind auch manchmal kritisch, aber ich, ich gebe auch so Sachen, wenn ich was zu schreiben habe, dann gebe ich zehn Stichworte und dann machen sie das, ja, also es ist... nee, ich glaube, dieser Gedanke, der dahinter... des Mitarbeiters... natürlich brauchen Mitarbeiter einen Rahmen. Manchmal diskutieren wir, wenn etwas schiefgelaufen ist, das will ich nicht leugnen, aber der Raum, ein Raum, wo man seine Fähigkeit entwickeln kann, ist viel

größer als man glaubt und dieses Überforderung kommt immer eigentlich einher, weil man den Mitarbeitern weniger zutraut. Also, es ist eher dieses Überforderungsargument ist eher von dem Chef oder dem Arbeitgeber als von den Mitarbeitern. Ansonsten sagen sie auch das kann ich nicht, das will ich nicht oder ich habe keine Zeit. Das ist ja auch in Ordnung.

Rolf van Dick: Woher kommt die starke...

Daniel Cohn-Bendit: ...Und ich muss ehrlich sagen, ja, also ich habe jetzt wie lange, ich bin jetzt ja achtzehn Jahre im Parlament und keiner wollte gehen, ja, oder ich bemühe mich, weil ich weiß, ich höre dann irgendwann auf und ich finde so Assistenten, persönliche Assistenten, das ist so eine Sklavenbeziehung, ja, weil sie haben kein Recht. Wir haben das durchgesetzt im Parlament, die haben Rechte, aber sie hängen von ihrem Abgeordneten ab und wenn der Abgeordnete nicht mehr da ist, sind sie weg, ja und deswegen bearbeite ich sie, dass sie entweder als Mitarbeiter der Fraktion oder so oder also, dass... ich helfe ihnen, dass sie an eine Stelle kommen. Und das, das ist Erfahrung, viele haben dann immer gesagt richtig mit Tränen wir wollen aber nicht aber wir sehen ein, dass es auch besser ist und so.

Rolf van Dick: Woher kommt die Identifikation mit dem Team oder der kleinen Gruppe? Ich meine, eine Sache ist ja, dass die Personen sich mit Ihnen als Person identifizieren, aber tun Sie irgendwas, dass die auch sich als Team verstehen? Gibt es da gemeinsame Ausflüge, Feiern, ...

Daniel Cohn-Bendit: ...ja, also wir gehen regelmäßig, ein- bis zweimal im Monat, manchmal alle, manchmal nur ein Teil, zusammen essen. Ja und wir haben, wir reden über alles. Zum Beispiel, was die... also, das ist ja ein kleines Team, aber was dieses kleine Team am besten zusammenhält ist, dass wir alle gerne klatschen. Also, wir wissen über alle Beziehungen in der Fraktion, ja und Sie können sich vorstellen 120 plus 56 Abgeordnete, das heißt bis mindestens zwei Assistenten, also es sind eine kleine Welt von 300 Leuten. Können sich also vorstellen da passiert viel, ja. So und das hält uns zusammen, ja, einfach... also, es ist ein Spaß zusammen haben auch mit sich, der Welt und erzählen uns die einen waren da in den Ferien oder da, reden über Beziehungen, über Schwierigkeiten. Also es ist eine... ja, sehr offenes Klima und das gefällt allen, uns allen, ja.

Rolf van Dick: Wenn Sie neue Leute einstellen, jetzt als Sachbearbeiter oder Referenten, müssen die im Grunde entweder Mitglied der Grünen oder...

Daniel Cohn-Bendit: ...nein...

Rolf van Dick: ...im Einstellungsgespräch... Klären Sie ab, ob ...

Daniel Cohn-Bendit: ...Also, das kommt darauf an. Als persönlicher Assistent, das macht der Abgeordnete. Ich habe eine Assistentin... Als ich angefangen habe, habe ich eine Assistentin gehabt und nachdem wir zusammen waren und es fing sehr gut an, hat sie übernommen und die anderen hat sie eingestellt. Also, ich habe ihr das delegiert, weil sie muss mit den anderen zusammenarbeiten, sie weiß, welche Anforderungen ich habe und das ist so. Wir haben auch sehr oft jetzt junge Menschen gehabt, die bei uns irgendwelche... zeitweise gearbeitet haben und so weiter. Die Zeit bei uns haben sie selber immer ausgesucht, ja. In der Fraktion ist es so: Die Stellen werden ausgeschrieben und die zuständigen Abgeordneten für die Stelle, also in welchem Ausschuss diese Stelle zugeordnet wird, die entscheiden. Das entscheide ich als Personalchef nicht, sondern die zuständigen Abgeordneten... Die Stellen werden ausgeschrieben, es melden sich auf eine Stelle zwischen

300 und 2000 Leute, völlig aberwitzig, dann wird in einem Verfahren, es gibt, die Fraktion hat zwei Generalsekretäre, die für die Verbreitung da sind. In diesem Verfahren wird mit den Abgeordneten, werden zwischen fünf und acht ausgesucht, die dann zu Gesprächen eingeladen werden. Es gibt auch noch einen schriftlichen Teil, weil sie mindestens zwei oder drei Sprachen, zwei Sprachen arbeiten müssen. Dann wird, entscheiden die, findet ein Gespräch statt, in dem dann die zuständigen Abgeordneten entscheiden.

Rolf van Dick: Und wie groß würden Sie sagen ist der Anteil an gemeinsamen Überzeugungen oder Wertevorstellungen?

Daniel Cohn-Bendit: Also, es geht durch die Inhalte, die die Ausschüsse, wenn sie im, weiß ich nicht, Umweltausschuss oder im Agrarausschuss, dann gibt es Gespräche über die Einschätzung der Europäischen Agrarpolitik oder der Europäischen Umweltpolitik und... Aber die meisten Leute, die sich bei uns bewerben, haben eine unglaubliche Qualifikation. Ich bin völlig erstaunt welche Qualifikationen so junge oder weniger junge Menschen haben und deswegen ist es nicht, man muss nicht Mitglied der Grünen, aber man muss, sagen wir mal der Ansatz der Grünen zur ökologischen Transformation oder wenn man im Innenausschuss die Frage der Demokratie, Freiheit, Selbstbestimmung, Autonomie, ja, das ist etwas, was gefordert wird inhaltlich.

Rolf van Dick: Also es muss passen.

Daniel Cohn-Bendit: Es muss passen. Es ist ja auch so eine politische Stelle, das heißt, Sie können auch ohne Gründe entlassen.

Rolf van Dick: Haben Sie persönlich das schon einmal gemacht bei einem Ihrer Mitarbeiter?

Daniel Cohn-Bendit: Also, das Problem ist... Es ist natürlich sehr, sehr schwierig. Es ist auch menschlich schwierig und wir haben in der Fraktion ein großes Problem. Es gibt Leute, also ich bin schon 20 Jahre da, die Fraktion besteht seit 30 Jahren, glaube ich. '94, '89, ich glaube '84 zum ersten Mal ist die Grüne Fraktion im Europaparlament gewesen und es gibt Leute, die sehr lange da sind und was ich mir vorgenommen habe, bestimmte Mitarbeiter ja in Frührente. Es gibt eine sehr großzügige Frühverrentung, weil ich finde die... wenn du 30 Jahre im Europaparlament bist... also, ihnen mag es keinen Spaß machen und die machen manchmal auch keinen Spaß mehr und das ist aber schwierig, das ist eine sehr schwierige Sache.

Rolf van Dick: Sie haben viele interessante Menschen kennengelernt oder mit interessanten Menschen auch zusammengearbeitet, Rudi Dutschke habe ich angesprochen, Joschka Fischer. Von den beiden vielleicht oder von anderen Menschen, wer hat Sie beeindruckt in seiner oder ihrer Führungsqualität oder in der Art Menschen zu führen?

Daniel Cohn-Bendit: Also ich glaube, die sind alle sehr... Rudi, ob er Führungsqualität hat, weiß ich nicht, kenne ich nicht. Joschka ist ein sehr fordernder sagen wir Chef, der aber sehr autoritär ist. Also, einerseits ist er eine natürliche Autorität, er hat klare Vorstellungen und daraus resultiert sehr oft eine, könnte eine Ungerechtigkeit und er hat kein Problem Leute, mit denen er lange zusammengearbeitet hat und irgendwo hat er das Gefühl es klappt nicht mehr, die werden einfach beiseitegeschoben. Also, was mich auch sehr gewundert hat, ich habe viele Grüne Abgeordnete kennengelernt, es gibt eine ganze Menge von Grünen Abgeordneten, die in ihrer politischen Einstellung sehr sozial fordernd sind, als Chef sehr asozial sind. Das heißt, sie entlassen Stellen und zwar, was ich gemerkt habe, je unsicherer

jemand ist, desto unangenehmer bis entsetzlich ist er als Chef. Da werden alle, alle Schwierigkeiten werden abgewälzt auf die Mitarbeiter oder die Untergeordneten und es kann ganz grauenhafte Formen haben. Also, dann liebe ich einen Kapitalist, der ganz klare Regeln hat, ja und den kann man festnageln an den Regeln, aber da wird eben diese Mitarbeit in einer Grünen Fraktion, ja, wir sind doch alle Grün, wir sind also gut per Definition, wir sind die Vertretung der Gutmenschen und wenn es zwischen uns nicht funktioniert ist es, weil du schlecht bist, denn ich bin per Definition gut. Ja und das ist... also ich bin da... ich habe dann sehr lange, wir haben dann eingesetzt, es gab dann eine Assistentenvertretung, die haben dann so eine Kodexaufgabe, also ich habe viel mit ihnen gearbeitet, die haben Sachen reingebracht, da habe ich gefragt, ja ok, aber braucht man das so? Da sagen die zu mir Dani, du kannst dir nicht vorstellen was hier manchmal läuft. Und das ist so sehr ernüchternd. Also, dass, wie doch Menschen, die sich progressiv und offen und sie vertreten die Armen dieser Welt und die Entrechtigten dieser Welt und wie sie sich dann real verhalten.

Rolf van Dick: Mir ist das auch aufgefallen, zum Beispiel in Gewerkschaften oder in sozial-karitativen Verbänden, dass oft dort auch die Bezahlung besonders schlecht ist oder die Verträge nicht so gut sind. Fällt uns das dann nur besonders auf oder ist es tatsächlich so, wie Sie sagen, weil man sozusagen das Gutmenschentum gepachtet hat und sich dann glaubt mehr erlauben zu können?

Daniel Cohn-Bendit: Ich weiß nicht, ob es uns besonders... Ja, es fällt auf. Es sind so Dinge. Wenn Sie zwei Seiten von Seehofer in der Bunte lesen über die Familie und dann hören Sie, dass er gerade Vater von seiner Sekretärin, ein Kind mit seiner Sekretärin hat, dann fällt das einem auf. Natürlich können Sie sagen „Mein Gott, das passiert sowohl an der Uni wie auch überall“, ja, aber wenn einer sich hinstellt und sagt „die Familie ist für mich das Wichtigste“ und in dem Moment gerade dabei ist mit einer anderen Frau ein Kind zu machen oder hat es gerade gemacht, dann fällt es einem auf. Und natürlich gibt es viele Menschen, die unsicher sind und es gibt bei den Grünen sicherlich nicht mehr Unsichere. Aber weil sie immer behaupten sie sind die Gutmenschen an und für sich, also ich übertreibe jetzt, ja, ich übertreibe, dann fällt es einem auf, dass das so einfach nicht geht.

Rolf van Dick: Kommen wir noch einmal auf Personen, die Ihnen begegnet sind, jetzt Fischer oder Dutschke waren ja in Ihrem Alter oder sind ja Weggenossen gewesen...

Daniel Cohn-Bendit: ...ja, aber Rudi habe ich nicht so gekannt...

Rolf van Dick: ...Aber als Sie jung waren, gab es Menschen aus der älteren Generation kamen, Lehrer, Professoren an der Uni, politische Führer, die Sie beeindruckt haben, wo Sie sich auch ein Vorbild genommen haben?

Daniel Cohn-Bendit: Also, ich muss sagen Menschen, die mich beeindruckt haben, sind eher Intellektuelle, die durch ihre intellektuelle Ausstrahlung einen großen Einfluss auf mich hatten. Das kann ich nicht sagen, wie sie sich im Leben verhalten haben. Klar, zum Beispiel kann ich sagen so eine Frau wie Hannah Arendt hat mich sehr beeindruckt. Ich finde eine Frau, die eine Intellektuelle, eine Autonomie, eine Kraft hat, es heißt nicht, dass man mit Allem, was sie entwickelt hat, übereinstimmen muss oder nicht, aber sie hat eine bestimmte Idee des Politischen entwickelt und dann sich überlegen und wie konnte sie, die war treu bis zum Ende und hat ihn geliebt wie ein Heiliger, dann sagen wir, ja, da gibt es im Leben anscheinend Dinge, die so einfach nicht zu erklären sind oder zwischen Intellektualität und Leben gibt es dann Sexualität und die hat dann andere Regeln und andere Impulse und das, glaube ich, ist, wenn Sie Menschen begegnen, ja und die Verantwortung tragen, ist und es

kann für Joschka Fischer oder für mich oder für andere ist interessant wie groß sind die Widersprüche zwischen einem Lebensbewusstsein, was beinhaltet politisches Bewusstsein und ein Lebensverhalten. Und das ist, glaube ich, oder eine Tradition. Joschka ist in einer sehr autoritären Familie aufgewachsen, dagegen hat er sich aufgelehnt, aber wie in dem Roman Korrekturen sind am Ende die Korrekturen, wie man selber geworden ist, nicht so groß.

Rolf van Dick: Ich hab bei Ihnen mal in einem Interview gehört, bei Ihnen gab es sozusagen dieses Problem nicht, weil Ihre Eltern waren links, Ihr älterer Bruder war links. Sie mussten sich nicht gegen die...

Daniel Cohn-Bendit: ...Also, erst einmal sind meine Eltern gestorben, da war ich noch sehr jung. Also, ich war vierzehn als mein Vater gestorben ist und siebzehn, knapp siebzehn, als meine Mutter gestorben ist. Deswegen ist die Auseinandersetzung... Aber es stimmt, meine Mutter war eine sehr offene Frau und die war sozial anerkannt, sie hatte eine unheimliche soziale Kompetenz. Noch heute treffe ich, sie hat als Wirtschaftsleiterin in einem Gymnasium, jüdischen Gymnasium in Paris gelebt und noch heute treffe ich Leute, die mich auf meine Mutter ansprechen und sagen was für eine tolle Frau sie war. Mein Vater war absoluter, ein Rechtsanwalt, der eine unheimliche Kompetenz hatte, war aber in seinem Lebensverhalten war er, ja, sehr unterschiedlich. Aber der ist auch sehr krank, als ich klein war sehr krank sehr früh geworden und deswegen ist, so sind die Beziehungen anders.

Rolf van Dick: Und Ihr älterer Bruder, war das ein Vorbild?

Daniel Cohn-Bendit: Mein älterer Bruder ist sehr wichtig für mich, der ist neun Jahre älter. Er hat einen großen politischen Einfluss auf mich gehabt und der hat im Grunde genommen, er hat sich entwickelt und bestimmte Entwicklungen musste ich nicht durchmachen, weil im Grunde genommen hat er sie mir vermittelt. Emotional eine sehr große Bindung, er hat aber sehr früh in Frankreich eingebettet eine andere Lebens-..., was heißt eine andere, einen anderen Lebensweg eingegangen. Er hat sehr früh geheiratet und so weiter, so ein bisschen anders als ich. Aber emotional ist es natürlich eine sehr für mich wichtige Person gewesen.

Rolf van Dick: Ich habe noch zwei Fragen. Die eine Frage ist, warum Führung so oft nicht funktioniert. Wir haben gerade eigentlich schon so Themen angesprochen, dass vielleicht Einstellung und Verhalten auseinanderklafft oder Überzeugung und Verhalten nicht zusammen geht. Was sind andere Dinge? Wie können Sie sich erklären warum gerade in der Politik es so oft nicht funktioniert? Die politischen Führer die Menschen einfach nicht überzeugen?

Daniel Cohn-Bendit: Weil ich glaube, dass politisch handelnde Persönlichkeiten haben oder sollten oder behaupten zu haben oder sollten haben, eine ganz starke politische Einstellung. Politische Einstellung ist ja eingebettet in eine Lebensvorstellung, in einer Moral und ich glaube dass, wenn dann, wenn sie sich gesellschaftlich auseinandersetzen ist es sehr oft gar nicht einfach. Und sie fordern im Grunde genommen von ihren Mitarbeitern etwas, was praktisch unmöglich ist. Es kann mehr oder weniger, nämlich, dass die Mitarbeiter sie beschützen, beruhigen oder ihnen etwas geben, das sie ihrer Position und diese Auseinandersetzung besser meistern. Nur ist das sehr schwierig und weil aber auf der anderen Seite die Menschen, die oben politisch handeln sehr eng sind, gibt es zwei Möglichkeiten, also es gibt mehr als zwei, aber zwei sind, die sichtbarsten entweder fängt ein Mann eine Beziehung mit seiner Mitarbeiterin an. Ja, das ist, also die meisten Politiker, nicht meisten, sehr viele, aber ich würde sagen die meisten, einige, ja, okay, entweder haben sie mit einer

Journalistin oder einer Mitarbeiterin. Also, Journalistin, die er oft sieht oder eine Mitarbeiterin oder die fliegen raus.

Rolf van Dick: Die Mitarbeiter?

Daniel Cohn-Bendit: Die Mitarbeiter, ja. Nicht, weil sie nicht wollten, sondern, weil es nicht klappt, ja, diese Enge emotional irgendwann war, klappte das nicht mehr zusammen. Und ich glaube, das ist einer der Gründe, weil sich viele, die politisch handeln, sich dessen nicht bewusst sind, dass sie dann im Grunde genommen schlecht Führungspersönlichkeiten sind.

Rolf van Dick: Mir persönlich geht natürlich auch die Frage im Kopf rum: Warum bleiben manchmal Politiker so lange im Amt, obwohl die Bevölkerung oder die Mehrheit in der Bevölkerung eigentlich schon längst denkt der oder die Person ist eh nicht mehr zu halten?

Daniel Cohn-Bendit: Das weiß ich nicht. Ich kann Ihnen nur sagen, wie ich mich vorgenommen habe. Ich habe ja, ich habe verschiedene so Erfahrungen gemacht. Ich hab ja neben meiner Tätigkeit jetzt als Politiker zum Beispiel habe ich in der Schweiz den Literaturclub moderiert und es war ganz witzig, ich, es war ja eigentlich merkwürdig, warum die mir das vorgeschlagen haben und als ich anfing gab es in den Schweizer Medien eine Skepsis. Was ist das für eine Schnapsidee? Und dann habe ich das gemacht, ich habe eine ganz einfache Vorstellung, ich habe gesagt ich will einen mehr oder weniger intelligenten, normalen Leser und ich konkurriere nicht mit den Literaturkritikern, die mit mir... ich konkurriere mit denen nicht, ja, sondern ich versuche einen anderen Ansatz zu formulieren und die können es beschimpfen oder nicht, ja, weil es war so, wir waren zu viert oder zu fünft im Studio und redeten über vier verschiedene Bücher, jeder durfte ein Buch vorschlagen. Und als ich am Ende aufgehört habe, also neun Jahre später, wo ich gesagt habe Leute, das war ganz toll, aber irgendwann dreht sich im Kreis, ja, ich bin kein Literaturkritiker, ich habe das unheimlich gerne gemacht und ich höre jetzt auf. Da haben die ganzen Medien gesagt warum hört er auf. Ja, das ist doch ganz toll und die haben immer nach, die Kritiker, die neuen nach mir haben sie immer gemessen an mir und das waren alles viel bessere Literaturkritiker als ich und da habe ich mir vorgenommen genau das ist es, wenn du aufhörst müssen alle sagen warum hört er auf.

Rolf van Dick: Aber man muss es ja auch merken den Zeitpunkt dann zu treffen...

Daniel Cohn-Bendit: ...Nein, Sie müssen merken den Zeitpunkt, wo Sie das Gefühl haben sind Sie fast am höchsten. Ich habe die letzte Wahl in Frankreich sechzehn Prozent, ja, es war ein unheimlich erfolgreicher Wahlkampf, ich bin als Fraktionsvorsitzender erfolgreich, ich bin als Europapolitiker anerkannt und ich sage klar, ich könnt das noch fünf Jahre machen, aber wenn ich jetzt aufhöre... Erst mal bin ich zwanzig Jahre Abgeordneter, das reicht. Also, ich finde die Begründung, warum Sie aufhören oder warum man aufhört ist nicht, weil man merkt, man ist oben, sondern, weil man merkt irgendwann reicht es einem und ich, mir reicht es und alle Leute, wenn ich jetzt 2014 aufhöre werden sagen schade und sagen das ist der richtige Zeitpunkt und dann mache ich einen Film über die Weltmeisterschaft in Brasilien und alle Leute lächeln und sagen naja gut, das können wir verstehen.

Rolf van Dick: Herr Cohn-Bendit, das ist ein schönes Schlusswort. Danke.

Daniel Cohn-Bendit: Bitte sehr.

Rolf van Dick: Danke.

Sahra Wagenknecht

Kurzbiografie

Sahra Wagenknecht, geboren 1969 in Jena, studierte in Jena, Berlin und Groningen Philosophie und Neuere Deutsche Literatur und schloss ihr Studium 1996 mit einer Arbeit über Marx und Hegel ab. Seit 2005 arbeitete sie an einer volkswirtschaftlichen Dissertation, die sie 2012 an der Universität Chemnitz abschloss.

Sie war von 1991 bis 1995 und von 2000 bis 2007 Mitglied des Parteivorstandes der PDS bzw. der Linkspartei.PDS und ist seit 2007 Mitglied im Vorstand der Partei DIE LINKE.

2004 bis 2009 war sie Mitglied des Europaparlaments, seit 2009 ist sie Abgeordnete im Deutschen Bundestag. 2010 wurde sie zur Stellvertretenden Parteivorsitzenden gewählt und seit 2011 ist sie Erste Stellvertretende Vorsitzende der Bundestagsfraktion.

Interview geführt am 17. Dezember 2012 in Frankfurt

Rolf van Dick: Die erste Frage, die ich immer stelle, die sich eigentlich albern anhört, ist, ob man Führung überhaupt braucht. Aber bei Ihnen würde ich gerne fragen: Sie sind ja als Abgeordnete Ihrem Gewissen verantwortlich und die Menschen, die Sie führen in der Partei und Fraktionen sind in der Regel keine Menschen, die auf einen Führer oder Anführer warten. Brauchen *diese* Menschen Führung? Brauchen Sie *selbst* Führung?

Sahra Wagenknecht: Also ich glaube, dass ich mich immer doch sehr dadurch auch so selber verstanden und definiert habe, dass ich das vertrete, was ich für richtig halte und nicht das, was eine Gruppe um mich herum- selbst wenn ich zu dieser Gruppe gehöre, z.B., wenn es die Partei ist- richtig findet. Ich bin in die Linke gegangen, weil das natürlich große Übereinstimmung gibt, aber wenn es an einer Stelle Kollisionen gäbe oder wenn eine Partei eine Entwicklung nimmt, die ich nicht mittragen könnte, dann würde ich sie auch nicht mit verteidigen. Trotzdem braucht eine Partei natürlich und auch eine Fraktion, Führung im Sinne dessen, dass man ja auch zusammenführen muss. Es gibt natürlich auch viele Fragen, wo man dann auch Kompromisse suchen muss, die für alle tragbar sind und die man dann auch gemeinsam vertreten kann, weil am Ende muss diese Fraktion- oder auch die Partei- ja für den Wähler erkennbar sein. Also die Leute müssen ja einfach wissen, wofür die Linke steht und deswegen wählen wir sie oder deswegen wählen wir sie nicht. Aber zumindest muss das ein Gebilde sein, das nicht völlig heterogen ist. Dann würde man ja von niemandem gewählt-verständlicherweise!

Rolf van Dick: Also braucht man die Führungskräfte im Wesentlichen, um nach außen, also dem Wähler gegenüber ein klares Bild zu präsentieren?

Sahra Wagenknecht: Beides. Es ist natürlich einmal die Moderation nach innen. Also wenn es Differenzen gibt, wie findet man da eine gemeinsame Position? Das ist ja durchaus innerhalb von Parteien nicht ganz anders, als später dann in Koalitionen oder Regierungen. Politik ist ja immer auch ein Aushandeln. Aber es braucht natürlich, denke ich, auch Persönlichkeiten, die eben eine Partei nach außen repräsentieren, sie vertreten, die mit ihr identifiziert werden. Das ist auch eine Form von Führung, die auch sehr wichtig ist.

Rolf van Dick: Bei dieser Art von Führung, was ist da gute Führung? Was unterscheidet Menschen, die das besonders gut machen von denen, die es vielleicht nicht so gut machen?

Sahra Wagenknecht: Ja, ich glaube schlechte Führung- um es mal im Umgekehrten zu definieren- ist, wenn einer versucht durchzustellen, also wenn man Fraktionen auf Linie bringt. Das hat man ja jetzt vor kurzem erlebt als es um dieses Paket ging, was vermeintlich Griechenlandhilfen beinhaltet hat, wo es ja eigentlich nicht um Griechenland geht, sondern um Bankenrettung. Da hat es ja zum Beispiel bei den anderen Fraktionen- also auch bei der SPD- soweit man das mitbekommen hat, erhebliche Bauchschmerzen gegeben. Und am Ende war dann das Machtwort des Kanzlerkandidaten so ungefähr „Wenn ihr mich nicht demontieren wollt, dann müsst ihr da mitmachen.“. Die meisten haben sich dem unterworfen... Leider, muss ich sagen, ist es immer wieder so, dass sich Fraktionen dann auch unterwerfen und gegen ihr Gewissen abstimmen. Das halte ich für schlechte Führung. Gute Führung ist, denke ich, Menschen zu überzeugen, Argumente zu haben, mit denen man überzeugt, und dann am Ende eben auch sicherlich dafür zu gewinnen, was man will, aber eben nicht mit einer Erpressung, nicht mit Druck, sondern wirklich mit den besseren Argumenten. Wenn man es damit nicht schafft, dann sollte man in solch einem Fall die Abstimmung freigeben.

Rolf van Dick: Kann man das lernen, so etwas besser zu machen oder muss man dafür geboren sein? Also können das manche Menschen einfach aus sich heraus oder denken Sie, das kann man lernen? Wenn man Politiker wird, gibt es dann Kurse dafür? Oder „Learning by Doing“?

Sahra Wagenknecht: Gut, also ich habe nie einen Kurs besucht. Ich glaube auch es gibt unterschiedliche Fähigkeiten zu führen, auch unterschiedliche Arten von Führung. Also es gibt sicherlich die Führungspersönlichkeit, die das stärker auf einer menschlichen Ebene schafft, dann zu integrieren, zu gewinnen und anzuleiten. Ich gebe zu, ich hab eher so den Zugang das dann über Argumente zu machen, über Rationalität. Das ich dann den Leuten einfach sage und auch versuche zu begründen, dass dies und das meines Erachtens nach richtig ist und jenes eben nicht richtig. Das ist sicherlich auch nur ein Teil von Führung. Es geht ja nicht nur um die inhaltliche Ausrichtung. Führung ist ja immer auch bzw. Politik lebt ja leider auch davon, dass es Eitelkeiten gibt, die sich dann gegenseitig irgendwie ausbalancieren. Das muss man auch als Führungspersönlichkeit irgendwo managen. Dass das eben nicht Politik kaputt macht, dass das keine Fraktion kaputt macht. Und das ist jetzt so etwas , was ich bisher noch nicht machen muss – ich bin ja nicht Fraktionsvorsitzende. Aber das sind sicherlich auch noch mal unterschiedliche Ebenen von Führung.

Rolf van Dick: Würde es denn dann bei der Linken entsprechende Angebote geben? Also Seminare von der Rosa Luxemburg Stiftung zum Beispiel zu Konfliktlösungen für leitende Personen oder Ähnliches? Gibt es das?

Sahra Wagenknecht: Nein, ich glaube nicht. Was ich weiß ist, dass es solche Medienseminare gibt, wo Leute lernen, sich nach außen zu artikulieren. Es ist ja auch sicherlich noch etwas anderes, wenn man zum Beispiel im administrativen Bereich eine Führungsposition hat, also zum Beispiel Bürgermeister ist. Das ist noch mal eine andere Anforderung als in einer Oppositionspartei eben führende Positionen zu haben. Also ich denke das lernen die Leute dann wirklich erst, wenn sie ins kalte Wasser geworfen sind.

Rolf van Dick: Oder sie lernen es auch nicht...

Sahra Wagenknecht: ...ja, dann ist es eben schlecht, aber ich denke viele haben es ja auch gelernt. Wir haben ja auch Regierungen mit gestellt als Linke, wir stellen viele Bürgermeister, zumindest im Ostteil des Landes. Also da sind ja Leute auch einfach hinein gewachsen in solch eine Verantwortung. Natürlich gibt es auch bei allen Parteien immer wieder Fälle, dass Leute es nicht können, sich völlig an die Machtverhältnisse anpassen und kein Rückrad mehr haben. Das gibt es ja leider auch immer wieder.

Rolf van Dick: Wie führen Sie denn persönlich jetzt zum Beispiel in Ihrem Büro die Referenten, die Sekretärinnen, die Fahrer u.s.w.?

Sahra Wagenknecht: (lacht) Gut, Sie dürfen mein Büro nicht überschätzen! Das ist sehr überschaubar. Das sind im Grunde zwei Mitarbeiter in meinem Wahlkreisbüro in Düsseldorf und drei Mitarbeiter in Berlin. Also mehr Führungsqualitäten brauche ich da nicht. Naja gut, natürlich ist es so, dass wir regelmäßige Bürobesprechungen machen, es gibt eine klare Aufgabenverteilung. Weil das natürlich auch so eine Erfahrung ist, dass wenn die Aufgaben nicht klar abgegrenzt sind es entweder immer so ist, dass doppelt gearbeitet wird oder eben Dinge nicht passieren, weil sich jeder darauf verlässt, dass es der andere ja wahrscheinlich gemacht hat. Also das ist glaube ich schon etwas, das selbst bei kleinen Mikroorganisationen von fünf Leuten wichtig ist. Also eine sehr klare Aufgabenteilung und damit natürlich auch Verantwortlichkeit, wenn etwas nicht läuft.

Rolf van Dick: Und wie machen Sie das zum Beispiel konkret, dass die Leute aus Düsseldorf und Berlin koordiniert sind? Machen Sie da Videokonferenzen?

Sahra Wagenknecht: Telefonkonferenzen. Das Video haben wir bis jetzt noch nicht so sehr erschlossen, weil man das bei fünf Leuten auch nicht muss. Aber Telefonkonferenzen machen wir relativ regelmäßig. Das hat sich auch wirklich bewährt, weil die bilateralen Telefongespräche für mich zumindest natürlich viel anstrengender sind, denn ich muss ja dann möglicherweise die gleiche Geschichte jedem einzeln erzählen oder man vergisst es dann jemandem einzeln etwas zu sagen, weil man es ja dem anderen gesagt hat und das gibt dann irgendwo Reibungsverluste. Deswegen ist das eigentlich ein ganz sinnvolles Mittel. Die Politik neigt ja immer sehr zu Sitzungseuphorie, also lange Sitzungen, immer wieder und ich finde da kann man vieles –also auch in meinem Büro- ja auch über Telefonkonferenzen abdecken, sodass nicht immer alle an einen Ort reisen müssen. Es gibt sicher Dinge, da muss man sich gegenüber sitzen, das machen wir natürlich auch, aber das ist dann ein zweimal im Jahr eine Bürobesprechung, zu welcher dann wirklich alle zusammenkommen.

Rolf van Dick: Und klassische Instrumente, wie zum Beispiel ein Mitarbeitergespräch, nutzen Sie das auch?

Sahra Wagenknecht: Also meine Mitarbeiter wissen alle, dass wenn sie ein persönliches Anliegen haben, dass sie dann mit mir jeder Zeit dann auch sofort einen Termin bekommen - und das ist auch immer wieder wahrgenommen worden. Aber wir machen das jetzt nicht in dem Sinne, dass ich einmal im Jahr ein Gespräch mit jedem führe, sondern wir haben diese Mitarbeiterberatung zweimal im Jahr, bei welcher dann grundsätzlich besprochen wird, was im nächsten halben Jahr ist, was ansteht und was Schwerpunkte sind, sodass dann euch wirklich ein gemeinsames Level da ist.

Rolf van Dick: Sie haben sicher viele wichtige und auch interessante Menschen kennengelernt in Ihrer politischen Karriere. Wer hat Sie beeindruckt? Wovon haben Sie

vielleicht etwas gelernt oder auch nicht gelernt, weil es Sie vielleicht im negativen Sinne beeindruckt hat? Was sind solche Menschen, mit denen Sie zusammengekommen sind?

Sahra Wagenknecht: Im negativen Sinne beeindruckt, da will ich jetzt gar keine Namen nennen, aber das ist für mich schon immer das abschreckende Beispiel, was Politik mit Menschen machen kann. Also wie Leute, die persönlich und aus sozialem Engagement in die Politik gegangen sind dann einen Weg genommen haben, wo sie eigentlich alles über Bord geworfen haben, wofür sie sich einst engagiert haben und dann im Grunde nur noch funktionieren. Also sich danach ausrichten, wie ist die Mehrheitsmeinung in meiner Fraktion- und ich rede jetzt hier nicht nur über die Linke, sondern ich rede hier ausdrücklich auch über andere Fraktionen- wie ist die Mehrheitsmeinung? Wie sind meine Chancen wieder aufgestellt zu werden, wenn ich das mache oder jenes? Und das ist dann die Richtschnur des politischen Handelns. Also von einem Mandat zum nächsten wieder aufgestellt zu werden, das ist sozusagen das heilige Ziel und alles andere ist nur noch Mittel zum Zweck. Und das ist leider eine Deformation, die natürlich in allen Parteien stattfindet, die dann aber eben auch dazu führen kann, dass Parteien, wie man es ja bei der SPD erlebt, sich völlig von ihren ursprünglichen Zielen verabschieden und es nur ganz wenige gibt, die eben noch Widerspruch formulieren, sondern die meisten schwimmen dann mit. Und das finde ich wirklich erschrecken, dass Politik so, ja, Rückrad bricht und Menschen das mit sich machen lassen. Und zwar Menschen die einst sicherlich mal respektable Ziele hatten.

Rolf van Dick: Das ist vielleicht noch ein etwas anderes Thema als das, wo ich noch später drauf eingehen wollte: In Ihrem Buch beschreiben Sie ja verschiedene Phänomene, also die sogenannte Griechenlandrettung, Sie beschreiben das Rentensystem, was vielleicht durchaus noch sicher wäre, wenn man nicht die privaten Anteile wie Riesterrente eingeführt hätte und so weiter. Und meine Frage ist: Warum läuft so vieles so relativ durchschaubar schief? Also die Rentengeschichte hatten wir ja im Grunde genommen gestern im Tatort dann wieder aufbereitet, wo natürlich Maschmeyer nich Maschmeyer, sondern Kaiser heisst...

Sahra Wagenknecht: Da habe ich ja was verpasst!

Rolf van Dick: ...aber wo doch im Moment fast jeder durchschaut, dass es irgendwie komisch gelaufen ist. Wieso läuft das so komisch? Läuft das so, weil Politiker wirklich nicht bescheid wissen und sich Lobbyisten letztendlich anvertrauen und auch ausliefern oder hält tatsächlich irgendwo jemand die Hand auf? Oder ist es Erpressung im Sinne von „Wenn ihr das nicht macht, dann gehen hier wieder tausende von Arbeitsplätzen verloren!“ und dann reagiert man eben so, weil man wieder gewählt werden möchte?

Sahra Wagenknecht: Ich glaube es ist ein Gemisch von allem. Was Politik auf der einen Seite natürlich sehr stark beeindruckt ist natürlich Medienmacht. Die Darstellung von Politikern in den Medien bestimmen über ihre Aufstiegschancen und nicht wenige, ich denke da zum Beispiel an Gerhard Schröder, sind dadurch Kanzler geworden, dass sie die Medien hinter sich hatten. Nur die Medien sind nicht nur die vergleichsweise harmlosen öffentlich-rechtlichen Anstalten, sondern es sind eben auch große private Konzerne und die haben natürlich ein ganz klares Interesse. Also wenn dahinter Familien stehen, die selber zur Oberschicht gehören, Milliardäre sind, dann haben die sicherlich kein Interesse daran, Politik und auch Politiker zu promoten, die im Grunde meinetwegen für die Wiedereinführung einer Vermögenssteuer, einer richtigen, ordentlichen stünden, oder die für Finanzmarktregulierungen stehen, wenn dort am Ende das Vermögen dank deregulierter Finanzmärkte eben viel besser vermehren lässt. Das ist ein Punkt: Medienmacht!

Rolf van Dick: Aber wie läuft das dann konkret? Also würde es dann konkret so laufen, dass wenn es im Gespräch ist, eine Vermögenssteuer einzuführen, die Chefredakteure der großen Unternehmen mit dem Kanzler oder der Kanzlerin sprechen und sagen „Mach das lieber nicht!“ ?

Sahra Wagenknecht: Nee, die brauchen gar nicht mir ihr sprechen! Sie brauchen ja nur schlechte Artikel zu lancieren. Und die schlechten Artikel beziehen sich dann nicht auf die Vermögenssteuer, sondern die sind dann insgesamt negativ. Also da ist dann jemand zum Beispiel altbacken oder hat keine neuen Ideen. Und es sind ja immer die Reformer, die komischerweise dann immer genau das machen, was sich die Oberschicht, die Reichsten und die Wirtschaft wünschen. Diese Personen werden dann mit positiven Prädikaten versehen: Modernisierer, Reformer, die Kreativen, die Ideen haben. So werden natürlich auch Stempel aufgedrückt. Und das ist also *ein* Teil. Und dann gibt es natürlich den ganz unmittelbaren Teil tatsächlich, in dem sich die Wirtschaft Politik kauft. Das läuft teilweise über Spenden. Wenn man sich beispielsweise anguckt, wie die Finanzindustrie aus hoher Dankbarkeit für die Riesterreute also dann am Ende SPD und Grüne mit einer regelrechten Spendensegen beglückt hat. Das ist ja richtig Geld in der Parteikasse! Und die meisten Parteien, mit Ausnahme der Linken, bekommen ja regelmäßige Spenden von der Deutschen Bank, Allianz etc. Wenn man jetzt diese Banken erheblich regulieren würde, oder zumindest eine Politik macht, die sich klar gegen sie richtet, dann könnte dieser Spendensegen natürlich relativ schnell ausbleiben und das merkt man in der Parteikasse. Und dann gibt es natürlich noch diese sozusagen faktische Korruption, die aber nicht als solche messbar ist, unter dem Motto „bezahlt wird später“. Also ein Politiker, der Dinge macht, die der Wirtschaftslobby, gerade den großen Unternehmen zu Gute kommen, der kann sich relativ sicher darauf verlassen, wenn er nicht mehr in seiner politischen Funktion ist, dass er dann wirklich in Geld gebadet wird auf unterschiedliche Weise. Entweder liberalisiert er die Leiharbeit wie Clement und findet sich dann just im Aufsichtsrat eines Leiharbeitsunternehmens wieder oder eben er macht es wie Riester auch schon – das ist ja nicht erst das Phänomen Steinbrück-, sich herumreichen lassen in der Fonds- und Versicherungsindustrie und war damals der bestbezahlte Bundestagsabgeordnete. Also er hat nach seiner Ministerzeit viel viel mehr Geld verdient als jemals zuvor in seinem Leben. Das waren richtige Größenordnungen, von den von ihm Begünstigten. Umgekehrt, wenn sich nun ein Politiker für die Verbesserung der Hartz IV Regeln einsetzt weiß er natürlich, dass dort keine zahlungskräftige Lobby ist, die ihn danach mit Geld begünstigen kann. Also das ist auch etwas, wo ich nicht in jedem Falle unterstelle, dass es eine Rolle spielt, aber es spielt eine Rolle und für viele Leute keine ganz unwesentliche. Und dann kommt sicherlich –das ist jetzt weniger bei der Finanzindustrie, aber auch teilweise- Erpressung dazu. Also dass dann eben Banken sagen: „Wenn ihr uns reguliert, dann gibt es keinen Kredit mehr.“ Und ansonsten sagt die Industrie beispielsweise: „Wenn ihr zu scharfe Umweltstandards einführt, dann verlagern wir unsere Arbeitsplätze.“ Das kommt natürlich auch noch dazu. Das Grundproblem ist, denke ich, eine Gesellschaft, in der eine sehr sehr kleine Gruppe von Leuten über unglaubliches Geld verfügt und damit natürlich die Macht hat Politik auf die unterschiedlichste Art und Weise zu kaufen und zu erpressen. Das ist meines Erachtens der Kern und dann kommen die ganzen persönlichen Korruptierbarkeiten von Politikern dazu.

Rolf van Dick: Wenn man mal jetzt die Erpressung mit Arbeitsplätzen außer Acht lässt, gibt es ja Menschen, die sagen, dass man Politiker viel besser bezahlen sollte, damit sie unabhängiger sind. Würden Sie das jetzt begrüßen, aus dem, was Sie gerade gesagt haben?

Sahra Wagenknecht: Na gut, natürlich ist es irgendwo fragwürdig, wenn die Bundeskanzlerin im Jahr so mit Zweihundertnochwastausend im Jahr nachhause geht und

wenn man den Bankern auferlegt, sie dürfen nur noch Fünfhunderttausend im Jahr verdienen, da kommt dann ein Geschrei auf, dass dann die besten Talente alle irgendwie die Flucht ergreifen. Nur ich glaube nicht, dass sinnvoll wäre und auch nicht zu verantworten gegenüber dem Steuerzahler, jetzt quasi einen Wettstreit mit der privaten Wirtschaft zu installieren, dass jetzt auch Politiker irgendwelche Millionengehälter bekommen. Die Diskrepanz zum Wähler wird ja dadurch immer größer. Sondern ich finde umgekehrt, dass man gucken sollte, wie man diese völlig aberwitzigen exorbitanten Gehälter, wie sie teilweise in der Wirtschaft gezahlt werden, wie man das verhindert. Und das könnte man ja teilweise durch vernünftige hohe Steuern bei hohem Einkommen, zum Beispiel über eine Millionen, könnte man das ja abschöpfen. Also ich würde eher diesen Weg gehen, als den umgekehrten, der am Ende auch nicht bezahlbar und auch nicht verantwortbar ist, weil ich finde, dass kein Mensch so viel mehr leistet als ein anderer, als dass er das Fünfzig- oder Hundertfache eines normalen Durchschnittsarbeiters verdient. So groß sind die Leistungsunterschiede nicht.

Rolf van Dick: Wie groß wäre denn aus Ihrer Sicht ein fairer Faktor, der einen Unterschied in Engagement und Ausbildung dann auch rechtfertigen würde?

Sahra Wagenknecht: Na, es kommt ja darauf an, an welchem Durchschnitt man das misst. Ich denke, dass die Politikergehälter so schon in Ordnung sind, wie sie jetzt sind. Also ich glaube eine Debatte darüber, wie man diese wesentlich reduzieren müsste, wäre auch verfehlt, denn eine Bundeskanzlerin oder ein Bundesminister haben ja keine Nine to Five Jobs, wo man abends pünktlich nachhause geht und man ist fast jedes Wochenende weg. Das sind schon Arbeitsverhältnisse, in denen man weit weit überdurchschnittlich gefordert ist. Insofern denke ich schon, dass das eine Relation ist, die in Ordnung geht, aber in der Wirtschaft reden wir ja über völlig andere Gehälter und ich würde nicht sagen, dass der Vorstandschef der Deutschen Bank mehr Verantwortung hat, als ein Staatsoberhaupt oder eben eine Kanzlerin oder ein Kanzler, selbst bei Ministern würde ich sagen, dass da für das Gemeinwohl wirklich mehr Verantwortung gegeben ist, als bei einem Unternehmenschef. Und da ist eben das Problem, dass dann bei der privaten Wirtschaft eben derart exorbitant ausgeteilt wird.

Rolf van Dick: Ich stimme Ihnen natürlich zu und finde es auch interessant, dass Sie in Ihrem Buch Studien zitieren, die zeigen, dass dort, wo der Abstand nicht so groß ist, es auch ökonomisch in den Firmen besser funktioniert.

Sahra Wagenknecht: Er war ja auch früher deutlich kleiner! Die Dax Unternehmen sind ja mal gestartet, da war zwischen normalem Arbeiter und Spitzen-Führungskraft, da war das Verhältnis so eins zu fünfzehn. Also das ist eine ganz andere Relation. Heute reden wir über eins zu fünfzig, teilweise eins zu zweihundert. Das ist ganz massiv auseinander gegangen und das fand ich tatsächlich interessant. Das sind ja ganz empirische Studien, die das belegen: Wenn die Einkommensunterschiede zu groß werden- das gilt für die Gesellschaft insgesamt, aber auch für das einzelne Unternehmen- dann wird die Gesamtleistung schlechter! Also das was immer gesagt wird, dass wir als Leistungsanreiz solche irren Gehälter zahlen müssen, das ist völlig absurd. Es ist ja auch so, dass wenn ich zum Beispiel als Vorstandschef ein riesiges Gehalt habe, ich ja völlig saniert bin. Wenn ich das Unternehmen dann nach zwei oder drei Jahren gegen die Wand fahre, habe ich so viel verdient, dass ich mich eigentlich um nichts mehr kümmern muss. Und das ist ja auch ein völlig falscher Anreiz. Am Ende noch goldenen Handschlag bekomme! Es gibt ja keine dann wirklich und keine Verantwortung. Und gerade bei solchen Sachen, wie sie bei der deutschen Bank aktuell hochkommen, fragt man sich, wieso nicht auch Manager selbst haften. In der Politik gibt es immer zumindest eine moralische Haftung, wenn auch nicht in Geld- wobei ich das teilweise gar nicht so schlecht

fände, wenn Politiker sehr viel Steuergeld in den Sand setzen, dass sie dann auch irgendwie persönlich haftbar gemacht werden, aber in der Wirtschaft gilt das eben erst recht.

Rolf van Dick: Wie gesagt, ich würde Ihnen zustimmen und vermutlich würde Ihnen fast jeder zustimmen, aber jetzt gehen wir mal in einen anderen Bereich, gehen wir mal in den Bereich des Sports zum Beispiel oder der Unterhaltungsindustrie: Popmusiker, Rockmusiker usw. Da gönnt man Den Superstars, den Topfußballern, Michael Schumacher, Sebastian Vettel, dass sie Millionen verdienen. Also da ist meiner Meinung und Beobachtung nach viel weniger Kritik und Aufschrei, wenn man hört, da wird ein Fußballspieler für zwanzig Millionen gekauft und bekommt auch ein entsprechendes Gehalt. Woran liegt das, dass man Politikern schon ganz übel nimmt, wenn sie ein bisschen was nebenbei verdienen, dass man Unternehmenslenkern gar nicht zugesteht, dass sie gute Gehälter haben oder sehr gute Gehälter haben, aber bei Sportlern ist es toleriert und akzeptiert und man ist vielleicht noch stolz drauf.

Sahra Wagenknecht: Ja gut, einmal ist es natürlich schon nochmal eine andere Dimension. Der Sportler ist ja meistens in seinem Leben nur relativ kurze Zeit Sportler und muss da auch wirklich das Letzte geben und das ist sicherlich nochmal etwas anderes, als jemand, der lebenslang eine bestimmte Karriere macht und lebenslang bestimmte Führungsaufgaben wahrnimmt. Und dann kommt natürlich das hinzu, was die meisten Leute glaube ich fürchterlich aufregt, das ist diese Diskrepanz zwischen teilweise auch schlechter Führung und Millionengehältern. Dass teilweise auch Chefs, die dieses Unternehmen halb oder manchmal auch ganz an die Wand gewirtschaftet haben immer noch mit einem goldenen Handschlag entlassen werden und immer noch viel Geld bekommen. Das heißt es gibt überhaupt keine Koppelung. Auch, dass Vorstandschefs, die zig tausend Arbeitsplätze streichen, ihr Gehalt nicht geschmälert bekommen, sondern oft noch gesteigert. Oft wenn dann noch Aktienoptionen im Spiel sind, also wenn durch eine Entlassung die Aktienkurse steigen, dann steigert das das persönliche Gehalt noch in besonderer Weise. Diese Kluft: Bei einem normalen ist der Mitarbeiter bei einem kleinen Fehler gleich draußen und das läuft dann auch oft relativ gnadenlos ohne Abfindung und gar nichts. Und bei den Großen ist es eben völlig nonchalant, dass da immer noch etwas drauf gelegt wird und gar keine Rückkopplung an ihre eigene Leistung gemacht wird. Und das ist natürlich beim Sportler anders: Wenn der Sportler keine Leistung mehr bringt, dann verdient er eben auch nicht mehr.

Rolf van Dick: Sie sind Kapitalismuskritikerin, Sie sind Atheistin und wenn ich nochmal auf die Frage zurückkommen darf, ob Sie Führungskräfte getroffen haben, die Sie positiv beeindruckt haben: Haben Sie mal Unternehmenslenker getroffen, die Sie irgendwie positiv beeindruckt haben? Oder haben Sie Kirchenlenker getroffen? Gibt es in dem Bereich Beispiele?

Sahra Wagenknecht: Also mehr im mittelständischen, kleineren Bereich. Da kenne ich wirklich für mich hochrespektable Leute, die haben Unternehmen aufgebaut und die sind jetzt wirklich nicht daran interessiert ihre Rendite zu maximieren, sondern haben tatsächlich auch ein Anliegen dort ein ordentliches Unternehmen mit guter Bezahlung auch für die Mitarbeiter am Laufen zu halten. Also solche Leute kenne ich und habe ich auch mit großem Respekt kennengelernt. Gut, ich hab natürlich auch –jetzt weniger persönlich, aber zum Beispiel durch Talkshows- die Kehrseite kennengelernt. Also eben arrogante Führungskräfte, teilweise auch aus der Finanzindustrie, die wirklich nach meiner Auffassung im Leben nie etwas für die Gemeinschaft geleistet haben, aber die sich eben auf gigantischen Einkommen ausruhen, riesige Vermögen angehäuft haben und bis heute noch nicht einmal ein Unrechtsbewusstsein haben!

Rolf van Dick: Ich komm zu meiner letzten Frage. Da geht es um das Thema der Werte in unserer Gesellschaft. Was bedeuten Werte aus Ihrer Perspektive und wie wichtig sind die? Brauchen wir sie und was ist das?

Sahra Wagenknecht: Also ich würde mir schon wünschen, dass es gesellschaftlich geächtet wäre, wenn Leute sich gegenüber fundamentalen oder humanistischen Werten ignorant verhalten. Das ist ja nun aber gar nicht der Fall, sondern es ist ja im Gegenteil so, dass zwar jeder sagt, dass Gier und Egoismus nicht schön sind, aber irgendwie ein gewisser Respekt gezollt wird, wenn jemand – auch wenn es auf unehrenhafte Art und Weise geschehen ist – reich geworden ist. Das ist ja eben leider in dieser heutigen Gesellschaft etwas, das ja auch oft schon Kindern und Jugendlichen vermittelt wird: Man muss erst mal selber durchkommen. Auch der Wert Solidarität, oder kirchlich „Nächstenliebe“, dass man sich um das kümmert, was den anderen Menschen betrifft, das ist ja nicht ein Wert, der sehr stark gelebt und vermittelt wird, sondern eher so betrachtet wird, dass das ja dann die Gutmenschen sind, und verächtlich gemacht wird. Und ich glaube, dass eine Gesellschaft Werte und auch die Achtung von Werten braucht, aber ich habe nicht die Illusion, dass man diese wirtschaftlichen Funktionsmechanismen dadurch verändert, dass man stärker Moral verankert, sondern umgekehrt: Man braucht eine Wirtschaft, in der es gar nicht mehr möglich ist, sich persönlich in dieser Weise zu lasten seiner Mitmenschen zu bereichern. Und erst dann besteht auch eine Chance, dass sich auch andere Werte wieder durchsetzen.

Rolf van Dick: Den einzigen Wert, den Sie jetzt benannt haben und den ich auch heraushöre, das ist Nächstenliebe.

Sahra Wagenknecht: Nein, es gibt ja sogar selbst solche klassischen Werte, wie Ehrlichkeit! Dass ich nicht betrüge, dass ich keine schrägen Geschäfte mache, dass ich nicht meine Ellenbogen einsetze, vor allem nicht gegenüber Schwächeren und dass ich eben auch nicht zu Lasten anderer meinen Fortschritt, meine Karriere und mein Einkommen maximiere. Das sind ja alles ganz wichtige Dinge. Für mich ist Wert überhaupt, dass man sich verantwortlich dafür fühlt, in welcher Gesellschaft man lebt. Also das ist nicht nur Nächstenliebe, sondern -das ist ja zum Beispiel auch egal, welche Funktion und welchen Beruf man hat, da muss man auch nicht Politiker sein- dass man, wenn man sieht, dass sich die Gesellschaft in einer bestimmten Weise entwickelt, dass sie für viele Menschen nachteilig ist, dass man sich aufgerufen fühlt, sich zu engagieren um das zu verändern. Und das ist ja auch etwas, das eigentlich ziemlich weg ist. Man sagt immer, dass jeder gucken soll, wie er privat glücklich wird. „Der eine schafft's, der andere nicht- das ist schon immer so gewesen.“, so ungefähr. Das finde ich absolut ignorant.

Rolf van Dick: Vielleicht als Schlusswort: Sind Sie denn eher pessimistisch, dass das noch eine Zeit lang so weiter geht und immer schlimmer wird oder sind Sie Optimistin und denken, das kann sich ändern und wird sich auch wieder ändern?

Sahra Wagenknecht: Also ich sehe ja einfach, dass wir eine Entwicklung haben, die ja doch deutlich zum Nachteil der großen Mehrheit in Europa und auch Deutschland ist und meine Hoffnung und mein Wunsch sind natürlich, dass sich diese Mehrheiten, dass irgendwann nicht mehr gefallen lassen und sich irgendwo engagieren und das sie sich für andere gesellschaftliche Verhältnisse einsetzen, in denen der Reichtum am Ende auch wieder viel gleichmäßiger verteilt wird, wo es wesentlich mehr Gerechtigkeit und wesentlich mehr Aufstiegschancen für jeden eben gibt und wo es nicht diese unglaubliche Kluft zwischen denen, die mit dem goldenen Löffel im Mund geboren werden, weil sie aus irgendeiner

Unternehmersdynastie oder Managersdynastie kommen, und denen, die eben aus einer relativ armen Familie kommen und von vornherein kaum eine menschenwürdige Chance haben. Und diese Kluft zu überwinden, das muss eigentlich das Interesse der Mehrheit sein, weil sie benachteiligt sind.

Rolf van Dick: Ich danke Ihnen ganz herzlich!

Sahra Wagenknecht: Gerne!

Militär

Wolfgang Schneiderhan

Kurzbiografie

Wolfgang Schneiderhan wurde 1946 geboren und trat als Offiziersanwärter in die Bundeswehr ein. Er wurde 1979 zum Major und 1999 zum Generalmajor befördert. Von 2002 bis 2009 war er der 14. Generalinspekteur der Bundeswehr und damit der ranghöchste Offizier der Bundeswehr. Mit sieben Jahren in dieser Funktion war er der bislang am längsten dienende Generalinspekteur.

Er arbeitete in unterschiedlichen Funktionen, diente unter anderem unter Berthold von Stauffenberg, dem Sohn des Hitler-Attentäters, war Operationsstabsoffizier im NATO-Hauptquartier und Leiter des Planungsstabes von Verteidigungsminister Rudolf Scharping.

Er war Vorsitzender des Soldatenhilfswerks der Bundeswehr und wurde mit vielen Ehrungen ausgezeichnet, unter anderem dem Ehrenkreuz der Bundeswehr in Gold, dem Legion of Merit der US-Streitkräfte, dem Ordnen der französischen Ehrenlegion und dem Großen Verdienstkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland.

Interview geführt am 10. September 2012 in Bad Soden

Rolf van Dick: Lieber Herr Schneiderhan, haben Sie vielen Dank für die Unterstützung. Sie haben in den verschiedenen Funktionen von Anfang an Führungsaufgaben gehabt in der Bundeswehr, gleichzeitig aber auch lange unter anderen Offizieren, Generälen und Verteidigungsministern gedient. Sie haben mit Sicherheit sechs, sieben verschiedene Verteidigungsminister auch als General dann mitbekommen. Und uns interessiert heute ganz persönlich Ihre Erfahrung, die Sie da gemacht haben und die erste Frage, die ich immer stelle, ist, ob wir überhaupt Führung brauchen. Und bei Ihnen würde ich das gerne zweifach gleich definieren: Einmal, wenn man ganz oben ist als Generalinspekteur, wer führt einen dann noch? Und die andere Frage ist, wenn man sich die Bundeswehr anschaut, so wie ich sie auch selber erlebt habe, es wird ja unendlich viel geregelt, ganz vieles bis in Detail vorgeschrieben und es gibt den Befehl und Gehorsam und braucht man da noch individuelle, menschliche Führung?

Wolfgang Schneiderhan: Okay, wenn wir mit dem mal anfangen, das ist ja das Spannendste. Die Regelungsdichte ist ungeheuerlich, da stimme zu. Diese Regelungsdichte entsteht glaube ich aus zwei unterschiedlichen Ausgangspunkten: Die eine ist, dass man von unten her keine Fehler machen will, alles eben geregelt hat und von oben her ist es die politische Verantwortung, die auch nicht in Fehlerfallen tappen will und deshalb auch zum Mikromanagement neigt. Wo die beiden sich treffen, dort wird's grausam, nicht. Also zumindest für beide Seiten: Für die, die einen führen wollen und die, die geführt werden. Ich denke beide brauchen, beide Partner brauchen einen Bereich, den man eben Verantwortung nennt, den man eben tragen muss und dabei kann man Fehler machen und für die muss man dann geradestehen, nicht, und das wird leider immer mehr versucht sozusagen zu eliminieren oder zu minimieren, damit das persönliche Risiko geringer wird. Und dabei unterliegen viele Leute einem tragischen Missverständnis: Es ist gar nicht so gefährlich Fehler zu machen, wie manche sich einreden. Ich glaube, man kommt auch ganz gut hin, wenn man weiß, dass man einen Fehler gemacht, der übernimmt die Verantwortung dafür. Das ist ja nicht immer das große Bild von Verantwortung, dass man sagt, muss ich mein Amt abgeben, man kann auch hinstellen und sagen, bestrafen Sie mich, ich hab da nicht aufgepasst oder ich hab einen Fehler

gemacht, manchmal ist das ja ganz simpel. Das ist das eine Bild, wo ich Ihnen leider rechtgeben muss. Ich möchte nur sagen, dass ich nicht glaube, dass das ein militärspezifisches Phänomen ist. Ich glaube das ist ein gesamtgesellschaftliches Problem, das wir haben. Also die Vermeidung von Übernahme von wirklicher Verantwortung jenseits der Phrasenverantwortung. Ich meine wirkliche, persönliche Verantwortung und insofern ist die Bundeswehr auch da ein Spiegel dessen, was gesamtgesellschaftlich in vielen Bereichen abläuft.

Rolf van Dick: Entschuldigen Sie, dass ich nachfrage, aber macht es nicht doch einen Unterschied, ob ich sag ich mal jetzt als gehobene Führungskraft im Unternehmen in irgendeinem Projekt in den Sand setze und ich mache dann irgendwie eine Million Euro Verlust oder muss fünf Mitarbeiter entlassen oder ich mache als Leutnant in Afghanistan, der einen kleinen Zug oder eine kleine Abteilung führt, einen Fehler und fünf meiner Soldaten sterben. Ist das nicht ein qualitativer Unterschied und deswegen auch nachvollziehbar, dass man sagt, solange ich mich da an Regeln halte, brauche ich mir da hinterher weniger vorwerfen lassen?

Wolfgang Schneiderhan: Nee, da würde ich Ihnen nicht widersprechen. Ich habe das jetzt in meinem Eingang so ein bisschen vermieden, um nicht sofort auf dieses sui generis Element des Soldaten zu kommen, weil das ja sofort bei manchen auch Alarm auslöst mit dem sui generis. Aber da gibt es schon einen Teil von Verantwortungsqualität, der eben im Soldatischen deutlicher angesiedelt ist als in anderen Berufen, also sagen wir auch jenseits des Materiellen liegt, nicht, wo man auch nicht materiell entschädigen kann. Also eine Verantwortung, die in dem Bereich von Leben und Tod über, von anvertrauten Menschen hineingeht, ist natürlich schwerwiegender und belastender als eben nur die materiellen, wenn ich das noch mal so vergleichen darf. Ich glaube es gibt Berufe, die sind da ähnlich. Gefahrenbewährte Berufe haben immer das Thema. Ich glaube der Feuerwehrhauptmann dieser Ortschaft hat auch das Thema, wenn er einen Mann auf die Leiter schickt und dann ihm ein Risiko auferlegt. Das ist sicherlich bei der Polizei zu finden, das ist sicherlich im Bereich der Notärzte zu finden. Also wir sind da nicht ganz alleine, würde ich sagen. Jetzt kann man abstufen die Gefährlichkeit, wenn man will, das glaube ich aber nicht, das muss man heute nicht machen, aber an der Stelle gibt es natürlich Besonderheiten und auf die muss der Soldat vorbereitet sein, auf diese Verantwortung. Da kommt natürlich die Frage Verantwortung vor wem oder wem gegenüber, nicht, und damit sind wir bei der Werteorientierung und dem ethischen Bereich gelandet. Ich denke, den kann man eben nicht ausblenden und damit muss sich der Soldat auseinandersetzen und die militärische Führung muss sich damit natürlich auch auseinandersetzen. Sie sagten vorher, wenn man dann Generalinspekteur sei, dann habe man nicht mehr diese Rolle, dass man dann doch noch mal gehorchen muss. Dem würde ich ein bisschen widersprechen. Gar nicht mal jetzt sagen wir mal traurig oder so, sondern Primat der Politik oder sage ich mal besser Primat des Politischen, der Begriff gefällt mir eigentlich besser, weil er nicht so personen-, sondern sachorientiert ist. Der bedeutet natürlich auch, dass der oberste Soldat dem Parlament gegenüber, dem Verteidigungsminister gegenüber, eine Gehorsamsverantwortung und Loyalitätsverpflichtung schon auch hat. Das ist natürlich eine andere Stufe als weiter unten in der Hierarchie, aber es gibt keinen Soldaten, von dem man sagen muss, der ist jetzt endgültig aus dem Gefüge von Befehl und Gehorsam raus, sei es Respekt und Gehorsam gegenüber der Anordnung des Parlaments in Vertretung des Souveräns.

Rolf van Dick: Aber findet Menschenführung auf der Ebene noch im klassischen Sinne statt? Das heißt haben Sie mit Rudolf Scharping persönlich Gespräche geführt, wo vielleicht auch Rückmeldung mal gegeben wird über Ziele, die vereinbart werden?

Wolfgang Schneiderhan: Ja, doch, das findet schon statt, nur ist es vielleicht nicht die hierarchische Ordnung, die man weiter in der Mitte oder weiter unten im System erfährt. Das ist dann mehr im Sinne eines Austausches von verantwortlichen Menschen, die verschiedene Verantwortungsebenen und verschiedene Verantwortungsbereiche wahrnehmen, aber immer einem gegenüber. Zunächst mal formal würde ich sagen dem Souverän gegenüber und wenn man es ins Ethische hinübernimmt, dann eben der Orientierungspunkt, den jeder individuell für sich hat. Ob das mit der Bezeichnung Gott trifft oder ob das andere trifft das sei dahingestellt, aber da gibt es schon eine Orientierungsstufe, die noch darüber liegt. Da wird schon drüber geredet und da gibt es viel Austausch. Das ist unterschiedlich in der Intensität, aber ich habe keinen Minister näher erlebt - ich will da nicht alle aufzählen, die ich erlebt habe - aber da, wo ich sagen muss, wo ich so in dem Bereich von Macht kam, General. Das beginnt bei Volker Rühle und geht dann über Rudolf Scharping, Peter Struck bis zum Minister, dem Franz Josef Jung. Da wurde über diese Dinge schon gesprochen und mit einigen habe ich ja diese Verantwortung sehr hautnah erleben müssen. Nicht mit allen, das waren die Zeitläufte, aber spätestens mit Minister Struck war es dann so, Afghanistan und Gefallene und all diese Dinge und da tauscht man sich aus, ganz automatisch über die Verantwortung, wie man sie wahrnimmt. Manchmal auch die Frage „Kannst du die überhaupt wahrnehmen?“.

Rolf van Dick: Zu Ihrer persönlichen Führung: Sie haben ja auch bei der Bundeswehr diese Stufen durchgemacht und haben, vermute ich, als Oberleutnant oder Hauptmann andere Aufgaben gehabt als dann hinterher als Oberst oder General. Hat sich auch ihr Führungsstil verändert oder...?

Wolfgang Schneiderhan: Also, ich würde sagen ja. Verändert sich natürlich mit der Verantwortung, die einem auf die Schulter gelegt wird. Als Hauptmann und Kompaniechef konnte man noch etwas spielerischer damit umgehen, zumindest in meiner Zeit, weil ich das Thema Tod und Verwundung auf der Ebene nicht erlebt habe. Das war ja alles im theoretischen Bereich oder es...

Rolf van Dick: ... oder im Manöver, in der Simulation...

Wolfgang Schneiderhan: ...Im Manöver, aber es war im Grunde Simulation oder Theorie. Später ist es ja dann Wahrheit geworden, grausame Wahrheit teilweise. Ich glaube schon, dass man sagen kann, man geht dann anders mit dieser Verantwortung um oder besser man spürt sie anders, ja. Aber was sich nicht geändert hat ist die Frage, wie sieht man denjenigen, den zu führen man die Aufgabe, Auszeichnung oder gar Ehre hat. Das ist eine Frage vom eigenen Menschenbild oder ganz simpel gesagt wie gehen wir miteinander um. Egal ob das der Boss ist und der verdient so viel und der andere ist der Nicht-Boss und verdient weniger, das hängt ja damit alles nicht zusammen, aber wie nehmen wir den Mitmenschen wahr. Und da hat die Bundeswehr ja oft gerungen mit sich im Laufe zumindest meiner dreiundvierzig oder fast vierundvierzig Jahre, vierundvierzig ein Halb Jahre, mit den verschiedenen Führungsstilen, nicht, da kann man in so einem Gespräch gar nicht alles aufwärmen. Die Einen, die meinen militärischer Führungsstil ist eben tack, tack, tack und kein Widerspruch und Gehorsam. Die Anderen haben den, ja, den kooperativen Führungsstil, wo ausgetauscht wird und dann streitet man wie lange reicht der und ab wann muss man sagen jetzt können wir aber nicht mehr diskutieren, jetzt müsst ihr es wirklich so machen, wie ich es meine und die Verantwortung trage ich dann auch dafür und hinterher können wir uns wieder unterhalten, aber jetzt ist die Situation nicht eine Unterhaltungseinladung, sondern eine Handlungsaufgabe. Es ist alles richtig, die Spiegelnuancen bleiben. Die Grundfrage ist, wie sieht man denjenigen, der einem anvertraut ist, egal auf welcher Ebene. Und wenn man da jetzt sagen wir mal, für mich jetzt

gesprächen, von einem eher christlich geprägten Menschenbild ausgeht, dann ergibt sich da von ganz alleine ein Führungsstil, der Austausch und Kooperation und Verständnis eher sucht als die Durchsetzung einer Stellung, würde ich es mal so sagen.

Rolf van Dick: Was heißt das konkret? Also können Sie sich erinnern, wie Sie jetzt als Oberleutnant und vielleicht Zugführer mit Ihren Soldaten konkret umgegangen sind? Also sind Sie durch die Stuben gegangen und haben sich nach dem persönlichen Befinden der Soldaten erkundigt oder...?

Wolfgang Schneiderhan: Ja, das glaube ich schon. Also erstens war das eine ganz gute Auflage, die wir hatten, da wurden wir auch noch geprüft. Wir mussten, Zugbücher hieß das, wo die drinstanden, die Namen derer, die einem da anvertraut sind und da musste man wissen, ob die verheiratet sind, ob die eine Freundin haben, schwierige persönliche Verhältnisse und ich hatte Kommandeure, die mich sehr geprägt haben in meiner Anfangszeit, die auch geprüft haben, ob ich da Bescheid weiß, ja und die mein Zugbuch angeguckt haben und ob ich weiß, dass der Gefreite Müller da ein Halbweise ist, um ein Beispiel jetzt zu machen, das mir spontan da durch den Kopf geht. Also dieser individuelle und ja auf das Individuum bezogene Führungsstil, der hat mich eigentlich so am Anfang, ich bin '66 ja zur Bundeswehr, der hat uns schon sehr stark geprägt. Da gab es dann viele Streitigkeiten in der Führungslehre, wie weit der gehen darf, wo autoritäre Führungsstile den kooperativen eher ablösen muss und so weiter. Aber ich glaube, wir haben mit dem Prinzip der inneren Führung schon eine Philosophie entwickelt, die auch belastungsfähig ist, die auch in Belastungen noch Gültigkeit hat, außer vielleicht in extremsten Gefahrensituationen, die ich selber nicht erleben musste. Das ist heute anders. Da gibt es Vorgesetzte, die haben die für sich erlebt oder sie waren mit anvertrauten Soldaten gemeinsam in solchen Grenzsituationen, über die ich, die kann ich nur theoretisieren. Also da kann ich aus eigener Erfahrung kaum etwas dazu beitragen. Aber man, den Führungsstil, den wir auch von oben sozusagen befohlen kriegten war schon, dass man mit den Leuten redet, den Menschen redet, das Leuten ist jetzt ein bisschen dialektgefärbt. Wurde mir schon mal vorgeworfen, dass ich gesagt habe „mit den Leuten reden“. Also ich meine die anvertrauten Menschen, sich ein bisschen auskennt bei denen und eben auch versucht herauszufinden, wo haben die ihre Grenzen, Belastbarkeit, wie sind sie intellektuell aufgestellt, wie kommt man an sie ran, wie kommt man da hin. Nicht nur in den Kopf, sondern auch in den Bereich der Gefühlslage, so meinte ich das. Das war natürlich weiter unten als Kompaniechef, ja, war das noch zupackend möglich. Später wird man ja anonym in der Führung. Und als Generalinspekteur, ich als Generalinspekteur, ich hatte ja eigentlich gar niemanden, der mir unterstellt war, aufgrund der Historie hat man ja, bis vor ganz kurzer Zeit waren dem Generalinspekteur ja gar keine Soldaten unterstellt, die Unterstellung war ja bei den Inspektoren der Teilstreitkräfte angesiedelt. Ich hätte nicht mal meinen eigenen Adjutanten bestrafen können, das hätte ich an den Minister abgeben müssen, damit sich nicht wiederholt, was im Dritten Reich und in der Wehrmacht schiefgelaufen ist. Und insofern wird es immer theoretischer mit dem Führen und mit den Menschen umgehen. Aber trotzdem trifft man im Ministerium auf den Fluren gelegentlich immer auch niedrige Dienstgrade und da kann man an denen sorgenvoll vorbeigehen, beschäftigt mit der großen Weltpolitik, oder man kann sie vielleicht auch fragen „Wie geht's Ihnen überhaupt? Seit wann sind Sie bei uns?“ oder was man da macht, um zu zeigen, dass man gemeinsam einem Ziel zugeordnet arbeitet, nicht.

Rolf van Dick: Und das haben Sie gemacht?

Wolfgang Schneiderhan: Also ich denke schon, dass ich mich bemüht habe, das zu machen im Rahmen meiner Möglichkeiten. Da gibt es ja viele Gelegenheiten, ob das die

Soldatenwallfahrt nach Lourdes ist, ob das sonstige Veranstaltungen sind, wo man halt mal auch mit den Frauen und Männern redet. Und ganz viele haben mir da die Einsätze gegeben, nicht, vom Kosovo angefangen, bei der Marine am Horn von Afrika, natürlich nicht ganz so locker Afghanistan. All das hat natürlich immer dazu geführt, dass man mit den Menschen gesprochen hat. Ich meine jetzt wirklich mit den Menschen gesprochen hat, nicht in erster Linie mit den Soldaten, das war erst die zweite Nummer, dass sie auch Soldat sind. Und nicht nur im oberflächlichen Sinne „Wie geht’s Ihnen? Wie lange sind Sie schon hier und wann kommen Sie zurück? Und passen Sie auf, dass Sie gesund wieder zurückkommen.“, das ist ja Oberflächengeschwätz, nicht. Sondern, dass man wirklich versucht dranzukommen und sich zu öffnen, Phase eins, sonst öffnen sich die anderen ja auch nicht. Ich denke da hatte man dann schon viele Gelegenheiten dazu.

Rolf van Dick: Ich glaube eine wichtige Aufgabe von Führung in der Bundeswehr ist ja, dass man die Soldaten auf ein Ziel ein schwört, was letztendlich auch bedeuten kann, dass man sein Leben dafür einsetzt. Das heißt man muss ja auch etwas schaffen, eine Vision - „Warum ist es notwendig, dass wir in Afghanistan sind?“ - in die Köpfe der im Einsatz befindlichen Soldaten. Glauben Sie, dass das jeder im Prinzip lernen kann? Also kann jeder vom Oberfeldwebel zum Kompaniechef werden und vor 100 Soldaten stehen und das schaffen? Kann man das durch die Führungskräfteakademie der Bundeswehr sich antrainieren?

Wolfgang Schneiderhan: Bestimmte Dinge kann man antrainieren, aber es gibt Bereiche und die würde ich in die Kategorie der Grundeinstellung. Das beginnt beim Menschbild, das geht weiter über das eigene Selbstverständnis über seine Aufgabe, seine Stellung und seine Verantwortung im System bis hin zu den politischen Kategorien - unsere Gesellschaft, ihre Werthaltigkeit, Verteidigungswürdigkeit, wenn man das mal so nennen darf. Das sind sicherlich abgestufte Bereiche und da muss sicherlich nicht jeder Unteroffizier die ganze Kategorie bis ganz oben hin bis zur Bündnissolidarität oder Wertegemeinschaft oder Schutzverantwortung, was jetzt als Kategorie hier aufkommt. Ich würde nicht sagen, dass sich jeder Stabsoffizier eloquent zur Schutzverantwortung äußern können muss. Da wird es individueller, da wird es persönlicher. Manchmal ist es sehr viel schwieriger als die Theorie der Schutzverantwortung in einem großen Gremium zu erläutern. Es ist manchmal schwieriger mit einem Soldaten, der noch nicht ganz genau weiß wo seine Grenzen sind, Erziehungsaufgaben wahrzunehmen oder Gruppenkohäsion zu bilden.

Rolf van Dick: Man ist ja selber auch kaum älter als die Soldaten, die man führt, am Anfang jedenfalls.

Wolfgang Schneiderhan: Ja, ja und Gruppenkohäsion ist etwas ganz wichtiges und das müssen die ganz hohen dann auch nicht mehr vormachen, die müssen sich um ihre Gebiete kümmern. Das ist etwas kritisches, was ich da sage, weil ich glaube schon, dass man definierte Verantwortungsbereiche hat. In denen muss man zu Hause sein und die muss man wahrnehmen und die sind eben schon, ja, bei uns würde man sagen hierarchie- oder dienstgradabhängig gestaffelt. Der General sollte sich nicht mehr mit den Themen der Gruppenführung auseinandersetzen und der Stabsunteroffizier sollte nicht ermutigt werden ständig des Generals Probleme lösen zu wollen. Dann kriegen wir eine Ordnung in der Führung hin, dann kriegen wir auch Probleme geordnet und wir entdecken plötzlich Verantwortung und Zuständigkeit. Die werden ja vermischt, wenn von unten nach oben der Anspruch erhoben wird ich kann auch in der ganz großen Politik mitreden und die ganz große Politik regelt auch einfachste Gruppenaufgaben. Dann geht’s durch und am Ende ist dann keiner mehr zuständig, nicht und ich glaube, da bin ich schon für so eine Ordnung.

Rolf van Dick: Die Bundeswehr hat ja im Unterschied zu, vielleicht mal abgesehen von den ganz großen Unternehmen, auch diese Bundeswehrhochschulen, an denen die Offiziere studieren, sie hat die Bundeswehrführungsakademien und so weiter. Das heißt da gibt es ja schon ein relativ klar strukturiertes Programm, wie man dann hinterher als Offiziersanwärter auch etwas dazulernen soll. Und Sie haben gesagt einen Teil kann man sicherlich auch lernen, einen Teil, denke ich, schaut man sich sicher auch ab von den Leuten, mit denen man zusammen ist und das wird meine nächste Frage: Wir hatten Berthold von Stauffenberg, Sie haben verschiedene Verteidigungsminister angesprochen, gab es darunter Leute, die Sie auch als Vorbild wahrgenommen haben, wo Sie etwas gelernt haben im Sinne der praktischen Führung dann Ihrer Mitarbeiter?

Wolfgang Schneiderhan: Ja, doch, die gibt es schon. Es ist natürlich immer schwer, wenn man da einzelne aufzählt, dann sind andere traurig, weil sie nicht in der Liste erscheinen, aber ich war von '66 bis Ende 2009 Soldat, da kann man nicht alle, die einen beeindruckt haben, vielleicht auch beeinflusst haben ohne, dass man es gemerkt hat. Ich freue mich, dass ich heute noch Verbindungen habe mit jährlichen Treffen zu einigen Ausbildern aus meiner Grundausbildungs- und Fahnenjunkerzeit. Haben wir gerade hinter uns, ein Wochenende, das wir gemeinsam verbringen, da sind einige Kameraden. Ich bin dann beim Bund hängengeblieben, die sind nach zwei Jahren wieder abgehauen und da sind auch drei Ausbilder dabei, wir treffen uns jährlich. Es gibt einen netten Freundeskreis in einer Garnison in Süddeutschland, wo ich war, wo wir uns als „Freunde der Panzertruppe“, so nennen wir uns, da noch treffen. Da gibt es Unteroffiziere muss ich sagen, da habe ich heute noch hohen Respekt vor der Leistung wie die uns damals auch angenommen haben und integriert haben '66, wie gesagt '66, '68. Und ich hatte auch einfach Glück, sonst wäre ich auch nicht beim Bund geblieben, also um das auch klar zu sagen, ich hatte ja einfach auch vernünftige Vorgesetzte. Es gab auch welche dabei, die haben mich nicht so beeindruckt, aber schon einige, wo ich sagen muss Donnerwetter, die konnten was, die stellten was dar und haben einfach eine Ausstrahlung gehabt, die ich vielleicht jetzt gar nicht so genau definieren kann. Hatte ich einen Bataillonskommandeur, zu dem ich großes Vertrauen hatte, sehr offener Mann, einen Dienstgradoberstleutnant und darüber hinaus könnte ich jetzt so ein, zwei aufzählen. Dazu gehört natürlich auch der spätere General Major Graf Stauffenberg, aber bei dem war es zunächst mal ein bisschen anders gelagert bei mir. Es führt jetzt ein bisschen weg vom Thema, aber sonst kriege ich das jetzt nicht vermittelt, wenn ich das nicht sage: Dass ich einen Vorgesetzten hatte, der Oberst Graf Stauffenberg heißt, das hat mich schon umgeworfen, ja, das war mein Brigadekommandeur. Ich war damals Major und bin von ihm zum Oberstleutnant befördert worden. Also ich diente einem Oberst Graf Stauffenberg. Da ich aus Süddeutschland komme, einer Ecke, da wo die Stauffenbergs herkommen und das Thema Widerstand, also Grenzen von Gehorsam zunächst, wichtiger als Grenzen von Befehl oder gleich wichtig sei dahingestellt. Aber diese Figur Stauffenberg, die Entwicklung, wie die Bundeswehr diesen Widerstand angenommen hat, in ihre Traditionslinie eingebaut hat, das habe ich ja alles in den Kontroversen noch hautnah mitgekriegt. Das war ja, als ich Leutnant wurde 1968 war das alles andere als selbstverständlich, dass das man eine Traditionslinie dieser Streitkräfte wird mit diesem Widerstand. Da waren eben zu viele noch in der Bundeswehr, die ein Problem hatten, wenn sie dazu nicht gerechnet werden konnten und die hatten sehr viele persönliche Dinge zu verarbeiten und die haben erlebt, das waren Vorgesetzte. Das heißt diesen Kampf, den habe ich mitgekriegt bis ich dann als junger Generalstabsoffizier Abteilungsleiter für Operationsführung auf der untersten Ebene da geworden bin und dann kam der Oberst Graf Stauffenberg und war mein Vorgesetzter. Und der war es dann noch mal als stellvertretender Divisionskommandeur in Regensburg und daraus hat sich ein sehr persönliches Verhältnis entwickelt. Das endete dann vor zwei Jahren damit, dass ich Vorsitzender der Stauffenberg Gesellschaft in Baden-Württemberg wurde. So

eine Gesellschaft als eingetragener Verein, der sich mit dem Erbe Stauffenbergs nicht nur in den Streitkräften, aber vor allem auch in den Streitkräften beschäftigt und im Augenblick das Thema hat, dass es der Bundeswehr gelungen ist die einzige Stauffenberg Kaserne zu schließen, die sie hatte, in Sigmaringen, und so von Bildern und dem aktuellen Geschäft. Das war was Besonderes mit dieser Familie, diesem Name, dieser Geschichte, das ist ja eine ganz zentrale Geschichte in der deutschen Militärgeschichte, aber auch wie stellt man sich selber zu den Grenzen von Befehl und Gehorsam und den Grenzen vor allem des Rechtes zu befehlen. Vielleicht ist das noch wichtiger als die Grenzen der Pflicht zu gehorchen, darüber mag man streiten, aber es ist ein hochinteressantes Thema und da habe ich jetzt auch das Glück, dass ich da ein paar Mal bei der ein oder anderen Schule mitwirke, dann in der Oberstufe, sofern die das Thema in Leistungskursen machen und da ist es noch mal ganz interessant eben über diese Zeit zu reden. Dann nehme ich also Stauffenberg jetzt mal ein bisschen raus. Daneben hatte ich gute Vorgesetzte. Mir fallen ganz wenige ein, wo ich sagen würde na ja, so auf die hätte ich auch verzichten können mit meinem Erfahrungsschatz, aber die Masse war einfach überzeugende Menschen mit ihren Ecken und Kanten wie wir alle, aber alle dem System doch wahrhaftig verwurzelt, dem wir dienen. Also ich habe Gott sei Dank ganz wenige kennengelernt, von denen ich sagen würde da ist das Bekenntnis zu diesen neuen Streitkräften, der politischen Kontrolle, der inneren Führung eher Lippenbekenntnis, die wollen eigentlich, die haben noch einen anderen Soldaten im Kopf als ich das habe, aber das ist eine Minderheit, mit der kann man in einem so großen Betrieb umgehen.

Rolf van Dick: Von denen, von denen Sie sagen, da hätten Sie auch drauf verzichten können, haben Sie da trotzdem auch von gelernt im Sinne von so will ich es nicht machen?

Wolfgang Schneiderhan: Ja, habe ich gelernt, aber das ist der schwierigste Lernprozess, nicht, wenn man mit einem Negativbeispiel, es an einem Negativbeispiel sich aufstellen muss. Und beim Militär ist es ja so, dass Vorgesetzte immer noch relativ viel Macht haben und insofern ist es dann eine Frage des Arrangements der von mir aus gesehen eher Ablehnung, die aber nicht so sein darf, dass man daraus dann die Repressalien auf sich zieht. Also es ist auch ein Stück natürlich Anpassung damit verbunden.

Rolf van Dick: Taktik. Wie war das als Sie in den neuen Bundesländern Offizier waren? Ist es nicht ungeheuer schwierig Vertrauen zu haben zu Offizieren, die bis kurz vorher noch dem feindlichen System dienten?

Wolfgang Schneiderhan: Also das war... Ich bin da ja nach Erfurt gekommen, allerdings nicht gleich zu Beginn muss ich jetzt fairerweise sagen. Das war erst '94, da waren so die ersten, ja, Ebnungsarbeiten waren schon geleistet von meinen Vorgängern. Aber es hat mich natürlich umgetrieben, weil du guckst nicht in die Herzen hinein, du hörst nur was sie sagen und ich bin natürlich auch so sozialisiert worden, nicht, wie die auf der anderen Seite natürlich auch. Jetzt kam zunächst mal das Einfache und das ist, dass das Soldatenhandwerk im Grunde, wenn man einmal die ethischen Normen für eine kurze Zeit weglässt und einfach Führungs- und Organisations- und Managementthemen setzt, auf der ganzen Welt ähnlich funktioniert, da gab es also keine fundamentalen Unterschiede. Die Unterschiede lagen eben im Menschenbild, wie man Führungsverantwortung wahrnimmt und da hat mich schon die Frage umgetrieben, wenn wir jetzt vom Staatsbürger in Uniform reden, meinen wir da schon das Gleiche oder müssten wir uns da mal sehr vertieft drüber unterhalten, was eigentlich so die ethischen, moralischen Grundlagen des Soldatenberufes nach unserer Auffassung ist?

Rolf van Dick: Bis hin aber auch, ich meine im konkreten Handeln waren die Wehrpflichtigen in der damaligen Bundesrepublik tatsächlich freiwillig. Also diejenigen, die

sich sag ich mal nach der Mitte der Achtziger Jahre verpflichtet haben, während in der DDR war ja schon eine gehörige Portion Zwang auch dahinter. Das muss ja auch die Offiziere unterschiedlich beeinflusst haben.

Wolfgang Schneiderhan: Die sind natürlich anders sozialisiert worden, die sind auch anders ausgebildet worden, aber der Einstieg war eigentlich ein eher pragmatischer. Man hatte eine klare Aufgabe, mit der man sich dann arrangiert hat und wo man zunächst mal das professionelle Können zueinander gebracht hat. Von da aus hatte man eine gute Basis, wo man sagen muss da wurde zunächst mal das rein fachliche Können bewertet, Stufe eins, nicht, und dann musste man sozusagen individuell gucken wie jetzt die Einzelnen so ticken, wenn ich es mal so sagen darf. Und auch da hatte ich Glück, dass ich da im Grunde mir ziemlich sicher sein konnte, dass wir einen guten Weg gehen. Ich war mir aber auch immer im Klaren darüber, dass ich in die Herzen nicht hineingucken kann und damit muss man dann an der Stelle eben fertig werden. Die natürlich auch, ja, denen haben wir natürlich auch einiges zugemutet. Es war ja nicht nur für uns, wir waren ja diejenigen, deren System übernommen wurde und die anderen hatten die persönlichen Niederlagen zu verkraften. Das ist ja dann etwas, wo man nicht leichtfertig drüber reden darf und schon gar nicht urteilen sollte. So, mit einem Stück Eigenlob ausgestattet habe ich versucht, das zu vermitteln, dass ich nicht da bin um zu richten und zu urteilen über das, was bisher war, sondern dass ich einen Auftrag habe, der zunächst mal Aussöhnung und Integration heißt und nicht Abrechnung. Also das war meine ganz persönliche Einstellung, ist es immer noch. Meine ich, kann man auch gelegentlich in Afghanistan anwenden, wenn man will. Und von da aus hat sich da ein sehr menschlich, kollegial solider Kontakt ergeben, auf dem ich mich dann am Ende auch sicher fühlte. War ja am Anfang auch nicht so sicher, als ich da hingeschickt wurde, wie das geht. Für mich war es besonders spannend, weil mein Vater in Thüringen das Kriegsende erlebt hat in Rudolstadt und ich wurde dann in der Erfurter Brigade Kommandeur, das war natürlich noch mal eine ganz besondere persönliche Note, die ich da mitgebracht habe.

Rolf van Dick: Wir haben jetzt viel auch eigentlich darüber gesprochen, dass Führung in der Bundeswehr im Großen und Ganzen doch ganz gut funktioniert, aber trotzdem sieht man natürlich immer wieder auch einzelne Stellen, wo sie gar nicht funktioniert. Dann kann man natürlich diese ganzen sogenannten schlechten Äpfel dann rauspicken und sagen die sind schuld. Auch die amerikanische oder die britische Armee hat ja mit Abu Ghraib und so weiter ihre Desaster. Aber jetzt ist zum Beispiel am vergangenen Wochenende diese große Umfrage der TU Chemnitz im Auftrag des Bundeswehrverbandes, wonach fast 80% der befragten Führungsoffiziere der Bundeswehr sagen, die Stimmung in der Truppe ist eher schlecht. Wie kommt das, was ist da...?

Wolfgang Schneiderhan: Ja, also eins muss ich dazu sagen ich bin jetzt drei Jahre weg, fast drei Jahre und habe auch nicht intensivst Kontakt, insofern kann ich das Eine oder Andere nicht beurteilen. Meine Erfahrung sagt mir aber, dass wir, dass eine Reform angestoßen wurde, die sehr, sehr substantieller ist oder viel substantieller ist als vieles, was wir mit vorsichtigen Schritten gemacht haben. Dazu gehört natürlich der radikale Eingriff Abschaffung der Wehrpflicht. Die Frage sei erlaubt, ob es gelungen ist die Menschen darauf vorzubereiten und in den Prozess sozusagen hineinzunehmen oder ob man sie nicht sozusagen mit einer standrechtlichen Entscheidung konfrontiert hat. Ich glaube so ein Prozess muss vorbereitet sein in vielerlei Hinsicht, das braucht man jetzt wahrscheinlich gar nicht ausführen. Und dann ist das ja parallel diese Fundamenteinschnitte in Wehrpflicht, aber auch massive Reduzierung, das ist ja schon ein gigantischer Sprung. Wobei wir auch Reduzierungen verantwortet haben, aber das ist ein bisschen radikaler und das eben parallel zu einer Einsatzbelastung, die die Bundeswehr spätestens in Afghanistan an ein Thema

herangebracht hat, mit dem sie, naja, fast 40 Jahre nur theoretisch konfrontiert war und das war Gefallene und Verwundete, nicht. Und das alles parallel laufen zu lassen, das erfordert hohe Kommunikations- und Führungskraft und da muss man sich große Mühe geben. Einfach das individuell zu erklären, das ist außerordentlich schwierig und das passiert natürlich genau in einer Zeit, in der die Streitkräfte etwas übernehmen, was in der Gesamtgesellschaft auch Gang und Gebe ist und das heißt Führen mit Computer und EDV und IT, nicht. Das ist ja alles parallel. Was hier abgeht ist eben, verlangt genau eine Führung, die man nicht mit Datenverarbeitung mehr leisten kann. Das glaube ich ist die größte Herausforderung, die man jetzt hat. Nun weiß man, man kann nicht jedem alles individuell erklären, aber manchmal reicht es schon, wenn die Menschen das Gefühl haben, dass man sich wirklich darum bemüht, es zu tun und nicht einfach sagt das kann man euch jetzt nicht alles erklären, das haben wir doch alles in die Dateien eingestellt, das könnt ihr doch abrufen. Da kann man sie jetzt nicht einfach alleine lassen, weil es eine fundamentale Frage ist und dabei hat man vielleicht zu viel, zu schnell und zu ungeduldig angepackt. Nun kann man zu meinem Naturell als Schwaben sagen ihr seid immer so furchtbar geduldig und euch geht's immer zu schnell, wenn man so was nicht mit dem Schafott macht, dann dauern die Prozesse zu lange, weil sie dann auch zerredet werden können. Naja, das mag schon stimmen, aber es gibt einfach so ein Zwischending und da mutet man jetzt denen einiges zu, nicht. Das geht bis hin zur Frage der persönlichen Sicherheit. Ich meine es muss ja kein Berufssoldat Angst um seinen Arbeitsplatz haben und die Frage, die sich die Führung stellen muss, ist, warum haben die aber trotzdem solche Sorgen, die sie eigentlich gar nicht haben müssten, weil es wird ja keiner rausgeschmissen. Es ist ja anders, wenn Opel umstrukturiert in Rüsselsheim. Also die, die jetzt weg sind, das waren ja eh nur die Zwangsverpflichteten zunächst einmal, ja und die anderen, es muss kein Unteroffizier und kein Offizier die Angst um seinen Arbeitsplatz im Augenblick haben, aber trotzdem ist diese Sorge herübergeschwappt von der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, wo das ja auch ein Thema ist und da scheint mir einfach klar zu werden, dass wir Kommunikationsprobleme haben.

Rolf van Dick: Wahrscheinlich auch mit, ich nenne sie jetzt mal Stakeholder, die man vorher gar nicht auf dem Radar hat, wie zum Beispiel die Bürgermeister der Städte, in deren Nähe Standorte geschlossen werden sollen und wo Gerüchte auch vielleicht mehr Probleme beschaffen als wenn man die Fakten von Anfang an auf den Tisch legen würde.

Wolfgang Schneiderhan: Also ich glaube, das hat man gut gemacht. Ich habe ja zwei solche Reformen mitgestalten dürfen, einmal unter Minister Scharping und einmal unter Minister Struck, wo wir ja auch eingegriffen haben und auch Standorte aufgelöst haben. Da ist eine Frage, ich meine, wenn Sie nach den Bürgermeistern gehen, dann kriegen Sie nichts hin, nicht. Die wollen alle ihre Standorte behalten und das geht präzise nach dem Floriansprinzip. Das geht natürlich auch nicht, aber man muss es sorgfältig kommunizieren und man muss vor Allem vielleicht auch jemanden haben, der die Perspektive darstellt, also das Ziel zunächst einmal beschreibt, das so lohnend, so gut ist, dass man sagt die Schritte dahin sind lohnend, ja, das heißt erst mal die Beschreibung dessen, wo wir hin wollen. Ich glaube da braucht man einfach Zeit dazu und das war ja nicht ganz so klar, wenn ich es mal so locker sagen darf. Da hat man sicher in der Zieldefinition hat man das ein oder andere Defizit aufgelassen und dann werden die Menschen einfach verunsichert und das in einer Gesellschaft, die an dieser Stelle eh ein bisschen durcheinander geraten ist mit all den Verwerfungen in der Industrie und all das Arme und das kommt ja alles da oben drauf für den Menschen. Gut, das ist eine Frage, wie man so was aufzieht und wie man da die Kommunikation baut und da ist die Welt, in der wir leben und aus der wir nicht mehr rauskommen mit IT ist nicht unbedingt die richtige Kommunikationswelt für solche Probleme. Aber auch das würde ich sagen ist nicht bundeswehrspezifisch, das gilt für andere Menschen auch. Die Arbeiter bei Opel in

Rüsselsheim hier in der Nachbarschaft haben wahrscheinlich ähnliche Verunsicherungen und suchen auch jemanden, der ihnen das jetzt glaubwürdig erklärt und sich Zeit nimmt das zu erklären.

Rolf van Dick: Ja und wenn, bei Opel ist ja heute wahrscheinlich auch so, dass Dinge wie Standortschließungen Bochum oder Kaiserslautern ja eher über die Medien an die Leute herangetragen werden als durch die Vorgesetzten und vielleicht war das bei der Bundeswehrreform, der letzten, dasselbe Problem, dass man abends in der Tagesschau mehr darüber erfahren konnte, wie es denn vielleicht weitergeht als einem der nächste Offizier das gesagt hat, weil er es selber nicht wusste.

Wolfgang Schneiderhan: Ja, jetzt sind wir wieder in dem Dilemma. Ohne diesen ganzen EDV-Apparat könnten Sie so was steuern, Information steuern. Das ist heute kaum mehr möglich, weil Sie zeitgleich abrufbar für alle sind, das heißt, was sagt man und was behält man für sich, wenn man sagt wie schnell läuft es als Gerücht bis ganz unten hindurch und verändert sich durch die Stufen. Das ist ein Kommunikationsthema, das ist riesengroß und deshalb würde ich sagen, dass Kommunikationsfähigkeit eine Schlüsselqualifikation von Führungskräften geworden ist, vielleicht dominanter als vieles anderes, was wir als Schlüsselqualifikation von Führungskräften... Kommunikationsfähigkeit und Informationsmanagement, das sind die großen Schlüsselbereiche. Die hat man in der Bundeswehr glaube ich relativ spät entdeckt, auch in der Ausbildung des Spitzenpersonals. Das ist manchmal wichtiger als vieles andere, was man so einfach für tradiert wichtig übernommen hat.

Rolf van Dick: Ich möchte noch eine letzte Frage stellen, das ist die Frage nach den Werten und Sie haben es mehrfach schon angesprochen, aber vielleicht, wenn man sich mal die Bundeswehr seit ihrer Gründung anschaut, dann haben sich ja auch die Werte verändert. Zum Beispiel haben Sie gesagt als Sie '66 angefangen haben war der Führungsstil ein anderer, weil ja auch die Gesellschaft anders geworden ist dann in den '68er, '69er Jahren, in den '70er Jahren, aber auch dieser klare Wertekonflikt zwischen Ost und West war irgendwann nicht mehr da. Als ich selber Ende der '80er Jahre bei der Bundeswehr war, habe ich mir nicht vorstellen können, dass man mal so ein Manöver wirklich mal in die wirklich Welt tragen muss und das ist ja heute, natürlich ist es anders. Jeder, der heute zur Bundeswehr geht, muss wissen, dass er möglicherweise in einen Kampfeinsatz kommt. Was macht das sozusagen mit einer so großen Organisation wie der Bundeswehr, dass man so alle zehn Jahre so etwas grundlegendes anderes dann...?

Wolfgang Schneiderhan: Ja also kämpfen wir im Moment mit Ihrer Frage um zwei Begriffe, die Konstanten und die Variablen. Was sind die Konstanten soldatischen Selbstverständnisses? Nach dem Zweiten Weltkrieg würde man vielleicht da die Zäsur machen. Vielleicht könnte man auch weiter zurückgehen, aber ich nicht, das steht mir auch vom Alter her nicht so richtig zu. Und was sind die Variablen, die bis ins Führungsverhalten hineingehen und variabel sind? Und dazu gehört natürlich ein Menschenbild, als eines der, wo ich sagen muss Konstanten. Das leitet sich aus dem Grundgesetz nach meiner Meinung nach ab über den Artikel, der sich mit der Würde des Menschen beschäftigt. Das ist ein zentraler Wert, kann man jetzt ausschmücken, muss man aber jetzt in dem Gespräch nicht. Damit ist verbunden die Frage, wie gehen wir eigentlich miteinander um, egal in welcher Stellung wir zu einander sind. Das leitet sich natürlich wieder vom Menschenbild ab. Jetzt kann man sich streiten mit dem christlich-abendländischen Menschenbild. Man kann vielleicht da Zusätze oder Abstriche machen, das sei dahingestellt, aber ich denke, wir haben da schon sehr klare Vorstellungen, die uns durch ganz kritische Phasen auch geführt haben, wo ich sage, das sind

Konstanten. Auch vom Führungsstil her, ich sage jetzt mal den manchmal etwas strittigen Begriff kooperativer Führungsstil eher als autoritären Führungsstil würde ich grundsätzlich mal für richtig halten. Und die Variablen sind dann gesellschaftliche Entwicklungen, Schulsysteme, Wehrpflicht oder nicht Wehrpflicht, die vielleicht eher in den Topf des Variablen geschmissen werden können, woraus sich bestimmte Konsequenzen für Führungsverhalten, Selbsteinschätzung, Kommunikationsverhalten ergeben. Aber wenn man die zwei Titel jetzt noch mal nimmt, die Konstanten soldatischen Selbstverständnisses im 21. Jahrhundert in dieser Bundesrepublik, die in den und den Bündnissen ist und was sind die Variablen, die sich aus manchmal auch unvorhergesehenen geschichtlichen Entwicklungen ergibt, die man vielleicht so gar nicht prognostizieren kann. So und wenn man da sich so einen Katalog entwickelt, dann kriegt man glaube ich, naja ein System, ein Orientierungssystem und wenn man das hat, dann schmeißt es einen auch nicht bei der kleinsten Veränderung aus der Schiene sozusagen. Da kann man bestimmte Dinge einordnen und vor allem kann man eben vielleicht, wenn man in Führungspositionen ist, einen Beitrag dazu leisten, den Menschen - das ist sprachlich jetzt nicht gut gelungen - dabei zu helfen zu unterscheiden was ist wichtig und was ist eigentlich nicht so wichtig. Was berührt dich tatsächlich, in deiner Würde, in deinen Rechten, in deinem Selbstverständnis als Staatsbürger und was sind eher Korinthen, wo man sagen muss nun regt euch darüber nicht auf, Leute, das ist völlig unbedeutend, nicht. Also, da kann man das auch wieder auf den normalen Boden herunterziehen und da haben wir vielleicht das ein oder andere Defizit aufkommen lassen, indem man sich manchmal mit großer Leidenschaft mit den eigentlich unwichtigen Dingen herumschlägt und vor allem die falschen Leute dann versuchen, die Dinge wieder richtig zu machen. War jetzt ein bisschen allgemein geantwortet, aber ich habe vom Wertesystem geredet, nicht, und zwar von einem, wo man Konstanten drin hat, die mit unserem Abendland was weiß ich was alle Menschen vorstellen und das andere, wo, ja, angepasst werden muss ohne, dass die Konstanten beschädigt werden, nicht. Ich glaube, unser Problem sind die Konstanten.

Rolf van Dick: Herr Schneiderhan, haben Sie vielen Dank.

Wolfgang Schneiderhan: Gerne.

Wirtschaft

Albert Speer (jr.)

Kurzbiografie

Albert Speer wurde am 29. Juli 1934 in Berlin geboren und wuchs als ältestes von sechs Kindern in Berchtesgaden auf. 1952 begann Speer eine Schreinerlehre in Heidelberg, die er 1955 abschloss. Nachdem er auf dem Abendgymnasium das Abitur nachgeholt hatte, studierte er ab 1955 in München Architektur. 1964 gewann er den zweiten Preis eines internationalen Wettbewerbs zur Bahnstiftungsverlegung und Innenstadtkonzeption in [Ludwigshafen](#). Daraufhin gründete er sein eigenes Büro für Stadt- und Regionalplanung in [Frankfurt am Main](#). 1972 berief ihn die [Universität Kaiserslautern](#) an den Lehrstuhl für Stadt- und Regionalplanung, wo er den Studiengang [Raum- und Umweltplanung](#) mit aufgebaut und wesentlich geprägt hat. Seine Lehrtätigkeiten dauerten bis 1997 an. 1973 begann eine achtjährige Beratungsarbeit für die [algerische](#) Regierung; 1977 folgten erste Aufträge der [saudi-arabischen](#) Regierung. Bis heute werden verschiedene Planungen für [Riad](#) bearbeitet. Seit 1979 berät das Büro die [Messe Frankfurt](#) und die Stadt Frankfurt und hat unter anderem mitgewirkt bei der Gestaltung des [Museumsufers](#) und des [Holbeinstegs](#), großen Bereichen des [Frankfurter Flughafens](#) und Teilen der Skyline. 2003 erhielt Albert Speer die [Goetheplakette der Stadt Frankfurt am Main](#); 2004 bekam er den Architekturpreis des [DAIV \(Deutscher Architekten- und Ingenieurverein\)](#); 2006 wurde Speer mit dem [Bundesverdienstkreuz am Bande](#) ausgezeichnet für sein wissenschaftliches Engagement und die damit verbundene Weiterentwicklung von Architektur und Stadtplanung. Aktuell zählt sein Büro mit über 100 Mitarbeitern zu den großen und renommierten Büros für Architektur und Stadtplanung in Deutschland.

Interview geführt in Frankfurt am Main am 22. Juni 2011

Rolf van Dick: Herr Speer, ich danke Ihnen ganz herzlich, dass Sie sich für uns die Zeit nehmen. Wir haben dieses Center gegründet, es geht um Menschen in Organisationen. Wir sind zwei Ökonomen, zwei Psychologen, eine Soziologin, die dieses Center bilden. Wir wollen uns darum bemühen, zu verstehen was gute Führung ist und wie wir dazu beitragen können, dass Organisationen besser funktionieren. Dazu sprechen wir mit Leuten und schauen, wie ihre persönlichen Erfahrungen sind. Sie sind seit über 50 Jahren Architekt, haben dieses Büro hier seit 47 Jahren...

Albert Speer: Genau, ja.

Rolf van Dick: Sie haben Staatsmänner begleitet auf Touren nach China, Sie haben in Saudi-Arabien gebaut, in Libyen – schon vor Gaddafi, in Nigeria... Sie machen Masterpläne, Expo in Hannover, die Olympia-Bewerbung...

Albert Speer: ...für München jetzt, genau.

Rolf van Dick: ...WM in Qatar... Sie haben in Frankfurt das ‚Frankfurt für alle‘ – Konzept vorgestellt. Sie haben die Goethe-Plakette der Stadt Frankfurt bekommen, für diese Aktivitäten. Sie sind natürlich auch selbst Führungskraft in diesem Büro mit 100 Mitarbeitern und verschiedenen Dependancen, wie zum Beispiel in Shanghai. Deswegen interessiert uns, wie Sie persönlich dieses Thema Führung verstehen, wahrnehmen. Die erste Frage ist, wie wichtig ist überhaupt Führung? Wenn Sie mal an sich selber denken...

Albert Speer: Also ich bin der Überzeugung, dass Führung außerordentlich wichtig ist. Aber nicht Führung verstanden als eine Befehlsgewalt, die von oben herunter irgendetwas vorgibt, sondern Führung auf der einen Seite als Vorbild, auf der anderen Seite als jemand, der offen ist für Anregungen von unterschiedlichsten Leuten. Und der großen Wert darauf legt, dass Probleme und auch Führung ein Lebensstil ist. Für mich ist das Berufliche und das Private da fast nicht zu trennen. Das Berufliche überwiegt bei Weitem. Ich glaube, dass das sehr wichtig ist und das jeder da – ‚seinen persönlichen Stil‘ ist ein bisschen übertrieben – aber das Umgehen mit den Mitarbeitern und das Umgehen mit Auftraggebern individuell versucht zu organisieren.

Rolf van Dick: Haben Sie ein konkretes Beispiel, wie Sie versuchen das hier zu leben, als Chef?

Albert Speer: Also, das hat sich natürlich im Laufe von 47 Jahren auch radikal geändert. Das liegt an den Medien, das liegt an den technischen Möglichkeiten heute, ich gehöre zu einer Generation, die nach wie vor nicht mit Computern umgehen kann und ich habe auch kein Handy – es funktioniert bestens, auch so. Manchmal bedauert man es, dass man keins hat – das ist natürlich auch klar. Aber ich bin auch ständig erreichbar für meine Leute, so ist es nicht. Das hat sich natürlich also völlig geändert, und wenn ich mein Leben betrachte, dann war das am Anfang natürlich weniger Führung als ‚selber machen‘. Also, die ganzen großen Wettbewerbserfolge, die habe ich zum großen Teil selber konzipiert, selbstverständlich damals auch schon mit einem sehr, sehr kleinen Team, und gezeichnet. Seit über 10 Jahren hab ich keinen Griffel mehr in die Hand genommen, ich rede nur noch. Der Stil hat sich also wesentlich geändert, über die völlig anderen Möglichkeiten der Kommunikation.

Rolf van Dick: Wenn Sie sagen, Vorbild sein ist eine ganz wichtige Eigenschaft – ich kann mir vorstellen, so wie Sie gerade sagten, am Anfang war das, selbst hart zu arbeiten und damit dem Team zu zeigen... Was machen Sie jetzt, um im großen Team ein Vorbild zu sein?

Albert Speer: Es ist natürlich auch so, dass jeder von uns in die Jahre kommt, und eines was ich auch unter Führung oder guter Führung verstehe, ist dass man der nächsten Generation möglichst früh eine Chance gibt und dass man die nächste Generation in die Führung mit einbezieht. Das ist mir sehr gut gelungen – ob das jetzt allein mein Verdienst ist wage ich sehr stark zu bezweifeln, aber ich war ja 25 Jahre Hochschullehrer in Kaiserslautern an der Universität, und da kann man sich seine Leute natürlich auch aussuchen und mit ausbilden. Dieses habe ich genutzt und ein großer Teil meiner inzwischen acht Partner hier haben auch einmal bei mir studiert oder eine Doktorarbeit gemacht oder waren Assistenten oder HiWis. Ich habe in den letzten 15 Jahren schon sehr systematisch diese Generation in die Führungsposition gebracht, was auch bedeutet – was viele meiner Kollegen nicht können – dass man auch mal nicht alles weiß, dass man sich aus Sachen auch heraushält, von denen man genau spürt ‚das geht wahrscheinlich nicht ganz so gut‘, so dass heute eine Situation da ist, wo ich als eine Art – auch wieder ein bisschen übertrieben – ‚Elder Statesman‘ überall mitreden kann, aber eigentlich keine tägliche Verantwortung mehr habe. Sondern dass alles was mit Personal zu tun hat, alles was mit Geld zu tun hat, was mit Terminplänen, Verträgen zu tun hat, das macht alles die Geschäftsführung und Partner. Wenn die mich brauchen, bei irgendwelchen schwierigen Aufgaben oder Vorstellungsterminen, dann bin ich dabei. Es gibt auch Bereiche, in denen ich ein persönliches Interesse habe, richtig mit dabei zu sein. Da ist meine Rolle dann auch die eines Beraters. Es ist die Rolle von jemandem, der diskutiert, Ideen einbringt, die vielleicht auch nicht umgesetzt werden. Es gibt immer wieder Beispiele wo ich dann auch – und das ist auch ein Teil von Führung – eine gewisse Sturheit entwickle

und in der Diskussion so lange nicht nachgebe, bis man doch mal darüber nachdenkt, ob das nicht vielleicht auch ein Weg sein könnte.

Rolf van Dick: Sie haben vorhin gesagt, Sie waren Professor in Kaiserslautern. Sie waren auch Dekan. Ich kenne das auch, an der Goethe Uni. Im Lehrstuhl hat man ja größtmögliche Autonomie, als Dekan kann man sich die Mitarbeiter aber nicht unbedingt aussuchen. Wie war das, haben Sie da ein Beispiel wo Sie sagen, das habe ich besonders gut hinbekommen, oder auch nicht?

Albert Speer: Also ob ich das besonders – die Dekanate in Kaiserslautern sind immer zwei Jahre. Das habe ich zweimal gemacht im Laufe meiner 25 Jahre, dann war ich noch im Universitätsparlament und in Berufungsgremien, und in verschiedensten anderen Gremien. Ich weiß nicht, ob ich das sehr viel anders gemacht habe, als ich es hier auch mache.

Rolf van Dick: Aber diese Erfahrung haben ja viele Professoren gar nicht, wie ich zum Beispiel. Wir sind ja hauptberuflich Hochschullehrer und haben nicht „nebenbei“ ein Büro, was wir leiten. Glauben Sie dass es da gute Übersprünge gegeben hat?

Albert Speer: Also es ist ja so. Zur Führung als Dekan gehört natürlich, dass man Sitzungen – Fachbereichssitzungen, Senatssitzungen, und was weiß ich was – konsequent vorbereitet. Das mache ich hier auch, aber da ist das natürlich ganz wesentlich, und da geht es auch ganz schnell ums Geld, und es geht um Stellen, und es geht um Posten, und es geht um Prestige, und so. Und da ist eben mein Führungsstil der, dass ich versuche, möglichst viele von meinen potentiellen Partnern oder auch potentiellen Gegnern in Vorgesprächen in solche Geschichten mit einzubeziehen. Das man nicht auf Konfrontation in den Sitzungen geht, sondern versucht das vorher schon über Gespräche oder Telefonate oder Gerüchte... Also, da gibt es ja viele Möglichkeiten zu beeinflussen. Das ist für mich auch ein Teil von Führung.

Rolf van Dick: Wenn Sie mal an die Führungskräfte denken, mit denen Sie zu tun hatten – ich glaube Oberbürgermeister großer Städte, Bundeskanzler die Sie auf Auslandsreisen begleitet haben, oder auch Staatsmänner und –frauen im Ausland. Wer hat Sie inspiriert, wo würden Sie sagen, da hab ich mal gespürt, da ist jemand ganz besonders befähigt?

Albert Speer: Mir fällt sofort spontan ein: Herr Töpfer, mit dem ich in China war. Da war er Bundesbauminister, und er hat es verstanden, die Chinesen sehr gut mit ins Boot zu bekommen und auch, die deutschen Delegationen – wir hatten zu dem Zeitpunkt die ersten kleinen Schrittden gemacht in China, hatten aber große Vorstellungen über eine ökologische Stadt in China – das hat er sofort aufgegriffen und mit in die Diskussion gegeben...

Rolf van Dick: ...wurde ja dann auch gebaut.

Albert Speer: Genau. Da beeindruckt mich auch Offenheit. Da beeindruckt auch das Reden auf gleicher Augenhöhe. Das gilt auch viel im Ausland. Wir haben ja seit 35 oder 40 Jahren in Saudi-Arabien gearbeitet. Auf der einen Seite ist das eine sehr, sehr geschlossene Gesellschaft, die – bei den Chinesen ist das nicht viel anders, aber bei den Saudis noch ausgeprägter – die uns als notwendige Berater betrachten, die in Entscheidungsprozesse eigentlich nicht eingebunden sind. Da hab ich das auch erlebt, mit einem damals jungen Mann, genauso jung wie ich, oder sogar etwas jünger, der es dann in mehreren Funktionen in Saudi-Arabien zum Minister gebracht hat und heute *retired* ist. Das es da ganz stark auch um Persönlichkeit geht, um Ausstrahlung geht, um zuhören können geht. Der war offizieller Auftraggeber, aber um große Entscheidungen in unserer Diplomatenstadt zu kriegen, mussten

wir dann noch mit ihm gemeinsam zum Gouverneur, und das hat der alles super gemanagt.

Rolf van Dick: Also, Offenheit bei Töpfer, Augenhöhe, und sozusagen gleichberechtigt mit dem Partner umgehen. Warum funktioniert Führung so oft nicht? Man hört ständig in den Medien, Mitarbeiter brennen aus, werden krank, Fehltag... Ist das bei Ihnen vielleicht ein Problem?

Albert Speer: Überhaupt keins, im Gegenteil! Es gibt natürlich auch bei uns Fälle, wo sich nach einigen Jahren die Aufgabenstellungen komplett geändert haben und sich jemand trennen möchte. Die Mehrzahl, die bei uns geht, geht in den Mutterschaftsurlaub, und die meisten von denen kommen auch wieder, halbtags oder wie es dann eben geht.

Rolf van Dick: Oder allgemeiner, Sie beobachten das ja auch.

Albert Speer: Allgemeiner glaube ich, dass je größer eine Gruppe wird – ob Sie jetzt BASF oder Siemens oder was weiß ich nehmen – umso größer werden die Hierarchien. Und umso enger werden die Spielräume, die die Mitarbeiter haben. Siemens ist gerade dabei zu versuchen, dass in ihrem gesamten Officebereich aufzubrechen. Das hängt dann auch mit räumlichen Konzepten zusammen. Das zum Beispiel keiner mehr einen festen Arbeitsplatz hat, sondern dass das wechselt und weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter da sind. Die arbeiten dann auch draußen, arbeiten eigenverantwortlich. Das beginnt jetzt, solche Überlegungen. Aber gerade Konzerne wie BASF oder Siemens oder auch große Stadtverwaltungen... Der Oberbürgermeister Wallmann hier hat ja auch regiert wie ein König. Du musstest die entsprechenden Zugangsmöglichkeiten nutzen. Das ist mir damals sehr gut gelungen. Oberbürgermeister Ude ist ein absoluter Monarch, der seine Stadtverwaltung da richtig fest im Griff hat, und das auch gut macht. In der Industrie hab ich oft das Gefühl, dass die Obrigkeitshörigkeit von dem mittleren Management, mit dem wir ja öfters zu tun haben – wir kommen ja relativ selten, außer in einer Präsentation, an den Vorstandsvorsitzenden – dass die viel zu sehr abwarten, gucken, was könnte denn die Meinung von denen da oben sein. Und deshalb glaube ich dass da sehr viel mehr Eigenverantwortlichkeit bis in die Bereiche herunter, mehr Kreativitätsöffnungen, bestimmt sinnvoll sind.

Rolf van Dick: Das heißt, Sie würden nicht sagen, dass die Größe einer Unternehmung automatisch sozusagen Autonomie und Flexibilität...

Albert Speer: Also, es hängt natürlich schon mit der Größe zusammen. Wenn sie 10000 Mitarbeiter haben, brauchen Sie eine Organisationsstruktur, die das in einem Rahmen hält. Aber innerhalb der einzelnen Bereiche - das ist vergleichbar mit unseren Megacities hier. Diese Megacities sind ja nicht eine Stadt mit 15 Millionen Menschen, sondern dass sind zehn Städte mit fünf, sechs, acht Millionen Menschen. Ich war gestern hier auf einer Tagung, China, der Gouverneur der Provinz Hunan war hier, gemeinsam mit dem hessischen Wirtschaftsminister, da war ich eingeladen. Der Gouverneur von Hunan, den ich da das erste Mal gesehen habe und dessen Name ich schon wieder nicht weiß, regiert eine Provinz mit über 70 Millionen Menschen. Und das geht nur mit Hierarchien. Ich glaube, je weiter Sie in den Bereich der Kreativität kommen, wo Innovation notwendig ist, dass Sie da größere Freiräume geben müssten.

Rolf van Dick: Sie sprechen das Buch an, ‚Manifest für nachhaltige Stadtplanung‘, ich habe das mit großem Interesse gelesen. Nachhaltigkeit sowohl im ökologischen als auch im ökonomischen Sinn deklinieren Sie sozusagen durch, durch alle diese Projekte. Was für eine Rolle hat das in der Führung?

Albert Speer: Das hat für uns als Büro oder für mich in der Führung eine riesige Bedeutung. Weil wir jedes Projekt abchecken, wie das mit unseren Vorstellungen von Nachhaltigkeit und Lebensqualität und Zukunft und anderen Dingen zusammenhängt. Ich glaube, dass das in den Führungen in der Zukunft mehr Bedeutung haben wird als es in der Vergangenheit hatte. Sie sehen das an dem abrupten Atomausstieg der Bundesrepublik. Das hat sehr viel mit Führung zu tun, und nicht nur auf der politischen Seite, sondern auch auf der wirtschaftlichen mindestens genauso. Viele Unternehmen – ob nun als Reklamegag, sag ich ein bisschen übertrieben, oder ernsthaft – streichen sich inzwischen grün an. Selbst die Ölfirmen. Wie weit das immer ernst gemeint ist, wie weit das nur Werbung und plakativ ist, das kann man in vielen Fällen auch noch nicht abschließend beurteilen.

Rolf van Dick: Machen Sie ganz konkret, wenn Sie zum Beispiel neue Mitarbeiter einstellen, oder jemanden zum Partner machen, oder Menschen bewerten innerhalb der Firma, machen Sie das zur Grundlage, das sollte zu Ihnen passen?

Albert Speer: Ja klar.

Rolf van Dick: Wie machen Sie das?

Albert Speer: Heute mache ich das gar nicht mehr. Ich stelle niemanden ein, ich entlasse niemanden. Ich bei den Gesprächen nicht mehr dabei, weil ich der Überzeugung bin, dass die nächste Generation sich ihre Mitarbeiter, mit denen sie arbeiten muss, selber aussuchen soll. Als ich das selber gemacht habe, war mein wesentlicher Punkt, oder einer der wesentlichen Punkte, die Eigenständigkeit von dem, der mir gegenüber sitzt, dass er wagt, mir auch einmal zu widersprechen. Das fing schon bei den Studenten an, einer meiner besten Mitarbeiter ist mir schon im Grundstudium über den Mund gefahren, hat gesagt „Herr Speer, ich sehe das ganz anders, ich mache das ganz anders“. Dann habe ich ihm gesagt, „Das kann ja so sein, aber das was du mir hier hinlegst, das beweist das noch überhaupt nicht. Geh nach Hause, komm in 14 Tagen wieder und bring mir was, wo du das, was du gerade gesagt hast, auch nachweist“. Der ist wiedergekommen. Und der ist heute - Partner ist er nicht, aber einer der... Also, Eigenständigkeit, eigene Meinung, Fachwissen, selbstverständlich. Aber Sie müssen hier zu unserer Truppe passen. Das war nun auch nicht gesellschaftlich Zielvorgabe, sondern das hat sich so ergeben: wir hatten über die ganzen Jahre immer einen vergleichsmäßig sehr hohen Frauenanteil, was in der Architektur nicht so sehr üblich ist. Für mich ist ein erster Eindruck ganz wichtig, es ist auch die Frage, wie der sich ausdrücken kann. Es gibt viele Architekten, die können wunderschön zeichnen, aber wenn sie den Mund aufmachen, da hören sie besser gleich wieder auf. Das geht in dem, wie wir hier arbeiten, in den Teams, die immer wieder unterschiedlich zusammengesetzt sind, gar nicht. Das ging also so weit – jetzt ist es ein bisschen weniger geworden – dass wir hier die Arbeitsplätze immer wieder verändert haben. Wenn das Team mehr Platz braucht, dann sind sie alle umgezogen, die in diesem Team waren, und wenn das vorbei war, dann ging es wieder anders.

Rolf van Dick: Die letzte Frage – ich glaub aus dem Breleur-Film ist mir eine Aussage von Ihnen in Erinnerung, dass Sie sagen, die Jahre in Berchtesgaden als Kind, die Zeit die Sie dort mit Hitler verbrachten, war eigentlich gar nicht so schlecht – wir konnten mit den Hunden spielen, wir bekamen Süßigkeiten – im Gegensatz zu der strengen Erziehung zuhause. Sie waren damals sieben, acht, neun Jahre alt. Wenige Jahre später, als Heranwachsender, haben Sie dann bemerkt, das war ein Verbrecher...

Albert Speer: Ich war da jünger noch. 1934 geboren, das war dann 1942, 43, 44, da war ich sechs – ich bin in Berchtesgaden in die Dorfschule gegangen. Heute hätte man für die

Entfernung von 4 Kilometer da oben für die Kinder einen Schulbus, das war völlig selbstverständlich dass wir da runter gelaufen sind und wieder heraufgelaufen sind. Oder gewartet haben, bis uns jemand mitnahm. Die Zeit in Berchtesgaden war eine schöne Zeit. Die Schwierigkeiten mit meiner Sprache begannen dann, als diese schöne Zeit herum war und diese Welt für mich zusammengebrochen ist.

Rolf van Dick: Hat Sie das – ich glaube es gibt sogar so einen Begriff in der Psychologie, so ein Ur-Misstrauen, im Gegensatz zum Ur-Vertrauen – hat Sie das misstrauisch gemacht gegenüber Autoritäten, oder Erwachsenen?

Albert Speer: Nein. Das habe ich als Kind nicht... Mein Vater war so gut wie nicht da. Das habe ich nicht als Autorität empfunden in dem Sinne von dass ich mich davon abwenden muss, nein. Das Schwierigere war, über viele, viele Jahre, der Umgang mit dem Stottern, mit der nicht vorhandenen Sicherheit mit der eigenen Sprache. Wenn ich sehr aufgeregt bin, dann kommt das heute noch. Das ist immer noch ein Handicap, was geblieben ist.

Rolf van Dick: Aber Sie haben sich ja selber dann motiviert, Sie haben eine Schreinerlehre gemacht, haben ein Abendgymnasium gemacht, und dann Architektur studiert...

Albert Speer: Ja, also irgendwo...

Rolf van Dick: ...Das ist ja auch ein Führungsthema, also woher kommt es, dass manche Menschen das sozusagen dann weiterverfolgen...

Albert Speer: Ja, ich weiß es nicht, irgendwie, der Schröder hat gesagt ‚ich will da rein‘ und ich hab gesagt ‚ich will da raus‘. Was mir immer ungeheuer wichtig war, war persönliche Freiheit. Diese Geschichte mit dem Abendschulabitur, da ist der Hintergrund, dass während der Schreinerlehre ich eigentlich der Meinung war, da machst du deine Lehre, dann gehst du auf die Fachhochschule, dann kannst du über die Fachhochschule ja irgendwann an die Hochschule. Dann hat mir irgendjemand erzählt, eine Fachhochschule – damals noch viel strenger wie heute – ist eine Schule! Da musst du, wenn du morgens um acht nicht da bist, eine Entschuldigung bringen. Und da habe ich gesagt, nein, mit mir nicht, Schule habe ich hinter mir. Und das war der Auslöser, den ungeheuer schweren Weg eines Abendschulabiturs zu gehen. Ich hatte schon lange mein Diplom, und auch viel, viel später, da hatte ich immer noch Alpträume, ich hab das Abitur nicht bestanden und deshalb gilt das alles auch nicht, was ich jetzt mache.

Rolf van Dick: Gut, Herr Speer. Wir bedanken uns!

Albert Speer: Bitte, bitte.

Jan Rinnert

Kurzbiografie

Jan Rinnert wurde am 30. August in Oldenburg 1968 geboren. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft und der Rechtswissenschaften arbeitet er für die Hansestadt Bremen. Anschließend war er als Management Consultant für eine international tätige Unternehmensberatung tätig. Von 2002 bis 2004 war Jan Rinnert Geschäftsführer der Titan-Aluminium-Feinguß GmbH in Bestwig. 2004 wechselte Jan Rinnert zum Familienunternehmen Heraeus Holding GmbH, welches zu den weltgrößten Edelmetallhändlern zählt. Dort übernahm er zunächst die Funktion des Geschäftsführers der Heraeus Kulzer GmbH. Bevor er im August 2007 Mitglied der Geschäftsführung der Heraeus Holding GmbH und Chief Financial Officer des Konzerns wurde. Seit August 2010 ist er stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Heraeus Holding GmbH.

Interview geführt in Frankfurt am 23. August 2011

Rolf van Dick: Sie selbst haben Betriebswissenschaften und Rechtswissenschaften studiert, waren dann in der Politik tätig, unter anderem als Sprecher des Senators für Wirtschaft in Bremen. Sie sind dann in die Beratung gegangen und sind 2004 zum Heraeus Konzern gekommen, dort jetzt seit einigen Jahren in der Geschäftsführung tätig, mittlerweile auch als stellvertretender Sprecher des Vorstandes oder stellvertretender Geschäftsführer und zuständig hauptsächlich für den Bereich Finanzen. Heraeus ist ein internationaler Konzern, seit 160 Jahre in Familienbesitz, mehr als 120 Gesellschaften, 13000 Mitarbeiter, davon etwa 5000 in Deutschland. Ganz interessante Sparten; Edelmetall, Dental, Spezialprodukte für die Lichttechnik usw. und was ich interessant fand, Heraeus stellt seit 1920, in Marktführerschaft, die Spitzen von Fühlfederhaltern her, was eine ganz komplexe Legierung ist, die eben ein typisches Produkt der Heraeus Holding ist, würde ich sagen. Also Marktführerschaft und Innovation zu verknüpfen, in Nischenbereichen, und sich so eben auch einen Namen zu machen. Heute geht es uns um Ihre ganz persönlichen Erfahrungen mit Führung, die Sie zum Beispiel auch damals in Bremen beim Senator gemacht haben oder in den verschiedenen Durchgangsstationen bis eben heute im Bereich Geschäftsführung/Vorstand. Die erste Frage, die ich immer stelle, ist: Brauchen wir überhaupt Führung? Sie zum Beispiel, als Mitglied der Geschäftsführung, brauchen Sie jemanden der Ihnen morgens sagt wann Sie aufstehen sollen und was Sie zu tun haben. Sind Sie nicht, Menschen Ihrer Ebene, Personen, die sagen, ich kann auch ohne und warum sollte man das dann nicht auch für Menschen auf den anderen Ebenen anwenden?

Jan Rinnert: Also ich glaube, dass Führung ein ganz zentraler unternehmerischer Prozess ist, vielleicht ist es sogar der wichtigste Prozess in einem Unternehmen und nicht nur in einem Unternehmen eigentlich in jeder Organisation. Bei Führung geht es ja nicht nur alleine um die Frage, ob man von oben nach unten irgendeine Vorgabe macht, die dann zu erfüllen ist, sondern es ist letztlich ein komplexer Prozess der Auseinandersetzung von Zielen, der Vereinbarung von Wegen wie man Ziele erreichen kann, der laufenden Abstimmung, ob die Ziele erreicht werden, Anpassungsmaßnahmen definieren etc. Das ist ein Prozess, den jeder Mitarbeiter, unabhängig von Hierarchie, Rolle und Aufgabe im Unternehmen ständig durchläuft. Ich stimme mich laufend mit meinen Mitarbeitern, ich stimme mich mit meinen Kollegen ab, mit meinem Aufsichtsrat und in sofern habe ich auch jeden Morgen Erwartungshaltungen, seitens meiner Mitarbeiter zu erfüllen und diese, neben der Motivation

für die Aufgabe, motivieren mich jeden Morgen aus dem Bett aufzustehen und den Weg zur Arbeit zu machen.

Rolf van Dick: Wenn Sie sagen, dass Führung zentral und wichtig ist, wie würden Sie sagen sieht effektive Führung aus? Was ist für Sie gute Führung?

Jan Rinnert: Also häufig wird unternehmerische Aufgabe verbunden mit Begriffen wie Strategie und Strategieentwicklung, aber da ist ja zunächst einmal nur ein intellektueller Prozess der Entwicklung eines Weges, durch Abwägung von Handlungsalternativen etc. Am Ende des Tages, wenn sie arbeitsteilig in einem modernen Arbeitsleben arbeiten, bei uns sogar noch stärker, dadurch, dass wir in über 40 verschiedenen Geschäftsfeldern agieren, in mehreren Kontinenten, in vielen vielen legalen Einheiten, müssen sie einen Weg finden, wie sie Mitarbeiter, in unterschiedlichsten Rollen, in Führungsfunktionen, in Zuarbeitsfunktionen, dazu bringen ein Ziel zu verfolgen, auf eine Zielfunktion einzuschwenken, auf einer Wertebasis zu arbeiten und miteinander um dieses Ergebnis zu ringen. Und das funktioniert Heute nicht durch Aufschreiben und Verteilen per Email, sondern das funktioniert einzig und allein durch Kommunikation und laufende Auseinandersetzungen, in einer Organisation, mit den Menschen und diese Befassung miteinander ist etwas, was viele Menschen unterschätzen in ihrer Bedeutung und ich glaube effiziente und effektive Führung kann heute, ohne diese tägliche Auseinandersetzung nicht funktionieren. Ich trenne mal bewusst zwischen effizienter und effektiver Führung, weil das ist, keine ganz einfache Differenzierung. Ich glaube man kann gar nicht genug kommunizieren und die Menschen sind häufig faktenorientiert und glauben, dass allein das gute Argument gilt, das aufgeschriebene Wort doch ausreichen muss, aber das reicht nicht. Sie können Mitarbeiter heutzutage, in einem sehr komplexen Umfeld, das von jedem Mitarbeiter auch nicht jederzeit immer voll verstanden werden kann, nur durch Kommunikation und laufenden Abgleich dazu kriegen ein Gesamtziel zu verfolgen. Wie funktioniert das bei uns? Wir haben eine ganze Reihe von Maßnahmen ergriffen in diesem Weg. Wir haben einen sehr geordneten Strategieprozess und Budgetprozess, das heißt wir haben zunächst einmal diesen intellektuellen Analyseprozess, in dem wir versuchen einen Weg zu definieren, wo wir hin wollen übrigens da gehört auch ganz stark dazu, was wir nicht sein wollen, also auch das klare Nein-Sagen, ist Teil der Unternehmensstrategie. Darauf aufsetzend haben wir fast monatliche Diskussionsveranstaltungen, wir nennen sie Business Reviews oder Jour fixe, in den wir mit unseren Führungskräften, die für die einzelnen Geschäfte verantwortlich sind, darüber diskutieren, ob sie in ihrem Entwicklungsprozess auf dem Weg dieser Strategie sind, wo es Anpassungsbedarf gibt, wo sich Umfeld Zustände vielleicht verändert haben, neue Wettbewerber aufgetaucht sind etc. und wir machen uns sehr viele Gedanken darum, wie wir in den einzelnen Organisationen unsere Strategien kommunizieren, dass sie auch von den Mitarbeitern verstanden werden. Das ist Aufgabe jeder Führungskraft, aber auch eine Aufgabe des Konzerns insgesamt, wir haben dafür im letzten Jahr ein Konzernleitbild herausgegeben, dass wir durch sehr viel Kommunikation, auch eine Roadshow, die wir international gemacht haben, wo wir die Führungskräfte weltweit, wirklich durch alle Standorte, haben reisen lassen, unseren Mitarbeitern kommuniziert haben und das ist ein ganz wichtiger Prozess gewesen. Es schafft zwei Dinge, zum einen schafft es, glaube ich, Verständnis für die Mitarbeiter, darüber wo die Führung hin will, das ist neben der reinen Informationsvermittlung, glaube ich, auch ein ganz wesentlicher Vertrauenspunkt. Information schafft eine gewisse Form von Sicherheit, ich weiß, wo die Reise hingehet und Information ist, an der Stelle, immer wieder Referenzpunkt um im täglichen Handeln immer wieder auf diese Punkte zurückzukommen, und sich selber verordnen können, liege ich gerade, mit dem was ich tue auf dem Weg zu dieser Strategie und das sind nicht immer nur angenehme Nachrichten, das sind natürlich viele Nachrichten, die schwierig sind. Bei 40 Geschäftsfeldern gibt es, das ist normal verteilt, ein Paar, die erfolgreich sind, ein Paar, die

nicht so erfolgreich sind und ein Paar, die erfolgreich werden sollen, das heißt die Maßnahmen sind häufig sehr unterschiedlich, die notwendig sind und dadurch könne sie in einer Abteilung in einem Gebäude, sagen wir zwei Abteilungen haben, die eine wächst, die andere wird kleiner und diese Unterschiedlichkeit der Maßnahmen, glaube ich, werden von Mitarbeitern nur verstanden, wenn sie verstanden haben, warum das notwendig ist, warum es zum Ganzen der richtige Weg ist und das ist, glaube ich, Führung.

Rolf van Dick: Wenn Sie sagen, eine effektive Führungskraft muss kommunizieren, dann brauchen Sie ja Leute, die das tun. Was machen Sie ganz konkret? Versuchen Sie die richtigen Führungskräfte auszuwählen und an die richtige Stelle zu setzen oder die Führungskräfte in die Lage versetzen es zu lernen es irgendwann zu können? Gibt es ganz konkret bei Ihnen die Hoffnung, dass man eine gute Führungskraft werden kann, und begleiten Sie Ihre potenziellen Führungskräfte dahin?

Jan Rinnert: Also ich würde sagen beides trifft die Wirklichkeit. Das eine ist, dass wir bei der Auswahl von Führungskräften großen Wert drauflegen, dass sie in der Lage sind, nicht nur die fachlichen Fragen zu bearbeiten, sondern auch in der Lage sind ihre Ziele, die sie haben, zu kommunizieren, dass sie auch in der Lage sind, Mitarbeiter zu motivieren, Mitarbeit auch in einem Team, das durchaus auch heterogen zusammengesetzt sein kann, letztlich dazu zu bewegen die Extrameile zu gehen, inhaltlich die Extrameile, manchmal auch einfach auch durch wirklichen schieren Einsatz. Das reicht aber nicht. Das Talent zu sehen in einem jungen Mitarbeiter, in einer jungen Führungskraft ist nicht genug, sie müssen heute und das war wahrscheinlich schon immer so, auch diese Talente fördern und entwickeln. Wir haben dafür in verschiedenen Ebenen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme definiert, die mit einem Art Start-up Programm beginnen, wenn eine Führungskraft gerade von der Uni, ein Talent gerade einsteigt und dann über mehrere unterschiedliche Module bis hin zu einem, was wir nennen, Global Leadership Programm, entwickeln, bei dem wir 30 Top-Führungskräfte jedes Jahr zusammenholen, in einem, aus vier Modulen bestehenden Trainingsprogramm, rund um die Welt, diese 30 dann jeweils entwickeln. Die gehen dann raus und im nächsten Jahr kommen neue 30, dadurch entwickelt sich auch eine Art, ich will nicht von Kaderschmiede sprechen, aber doch eine Art von Netzwerk von Absolventen dieses Programms, die sich im Unternehmen einer gewissen Sache verpflichtet fühlen, einem gewissen Wertekonzept verpflichtet fühlen, Führung in einer gewissen Art verstehen und dadurch auch in die Organisation hineinragen können. Und ich glaube, das ist noch ein ganz anderer wesentlicher Faktor, ich habe davon gesprochen, dass wir 40 Geschäftsfelder haben, das heißt in solchen Organisationen ist die Tendenz zu Silobildung sehr groß und sie können heutzutage Führungskräfte nicht mehr in einem einzelnen Silo entwickeln, da sind die Pyramiden viel zu eng, die Chancen sind nicht ausreichend um wirklich Perspektiven für Mitarbeiter aufzubauen und wir haben wirklich sehr gute Erfahrungen gemacht mit konzernweiter Konzernentwicklung und Personalentwicklung und haben dafür auch Rotationselemente eingeführt

Rolf van Dick: Das sind ja durchaus formalisierte Regeln, dass man mal in anderen Geschäftsfeldern, in anderen Ländern tätig gewesen sein muss, damit es dann auf die nächste Stufe geht.

Jan Rinnert: Genau, wir haben beispielsweise Personalentwicklungskonferenzen, wo wir einmal im Jahr alle Führungskräfte in einem strukturierten Prozess durchsprechen, sodass die Entwicklung einer Führungskraft nicht nur von der individuellen Beurteilung des direkten Vorgesetzten abhängt, sondern letztlich auch über eine Gesamtschau kalibriert wird und mit jeder Führungskraft werden dann entsprechende Maßnahmen auch diskutiert,

Trainingsmaßnahmen, Coaching Maßnahmen, nächste Karriereschritte etc., um dann auch wirklich die bestmögliche Position und Perspektive aufzubauen und das hat dem Unternehmen insgesamt sehr gut getan, dadurch ist viel Vertrauen entstanden in Personalentwicklung, auch Vertrauen in die Relevanz von Führen und gleichzeitig auch Vertrauen in der Organisation entstanden, dass es gut ist, für das Unternehmen, die besten Kräfte zu entwickeln und auch abzugeben und nicht für den eigenen Beritt, sozusagen, aufzusparen, auch das, glaube ich, ist eine Art von Führung.

Rolf van Dick: Ein Teil von diesem Lernprozess findet ja auch oft statt indem man sich an anderen orientiert, an Führungskräften, die man selber kennenlernt, schon in der Schule an guten Lehrern oder an der Universität an hoffentlich guten Dozenten/Professoren, dann im Berufseinstieg aber vielleicht auch Führungskräfte, mit denen man selber gar keinen Kontakt hat, sondern irgendwie aus den Medien kennt oder politische, religiöse Führer vor Augen hat. Wie ist es bei Ihnen persönlich? Wo würden Sie sagen, das ist die Person oder die Personen, die mir, in irgendeiner Form, diese Orientierung gegeben hat?

Jan Rinnert: Also es gibt niemanden, bei dem ich sagen würde, das ist jetzt derjenige auf der großen Säule, als einzelnes Vorbild erhalten kann, aber ich kann, glaube ich, drei, vier Personen kurz beschreiben, die das ausmachen. Das Erste war, mein Vater hat nach der Universität gesagt: „Such dir keinen Job, sondern such‘ dir einen Chef“, und diese Aussage, die war ganz wichtig für mich. Einer der Ersten war tatsächlich der Senator für Wirtschaft und Europa-Angelegenheiten in Bremen, Herr Joseph Hattig, der vorher 25 Jahre lang die Brauerei Becks&Co in Breme geführt hat und danach mit 65 noch Senator in Bremen wurde, ein wirklicher Chef, auch alter Schule: anspruchsvoll, einsatzbereit, auch authentisch, schnell; Vorbild! Der hat sehr dazu beigetragen meinen eigenen Anspruch an Einsatz und Leistung weiterzuentwickeln und zu schärfen, eine Person. Eine andere Person, die ich nie so nah erlebt habe, die ich über einen Vortrag kennenlernen konnte und wenn man dann ein bisschen Literatur verfolgt, die ich sehr beeindruckend fand, ist Herr Beitz von Thyssen, der über hohe persönliche Integrität in ganz unterschiedlichsten Phasen auch deutscher Geschichte gewirkt hat, dass häufig sehr unpräzisionsgemäß gemacht hat und ein Unternehmen in einem Ausmaß geprägt hat, wie das heute sehr sehr schwer möglich sein wird und gerade das Element, der persönlichen Integrität, des Vorbildes, ist über lange Sicht ein ganz wesentliches Element von Führung, denn man kann nur führen, wenn man glaubwürdig ist. Und dann gibt es ein paar Personen, bei denen ich sage, deren unternehmerische Leistung finde ich eigentlich eher vorbildhaft und das sind häufig solche Personen, die ihre Industrien völlig neu gedacht haben, die einfach aus der Box herausgegangen sind, Industrien völlig umgedreht haben, das sind Herren, wie der Gründer von Ikea, der den Möbelhandel neu definiert hat, da könne sie viele aus der Elektronik, neuen Medien, Steve Jobs etc. nennen, die einfach starke unternehmerische Impulse gesetzt haben und damit fast eine ganze Generation eines Unternehmens geprägt haben und damit häufig sehr viel Führungsfähigkeit verbunden haben. Man findet das auch in Familienunternehmen, ein Vorbild ist für mich auch unser Aufsichtsratsvorsitzender, mein Schwiegervater, von dem ich persönlich sehr viel gelernt habe, wenn es darum geht, Unternehmen und Familie zu verbinden. Also es sind viele Facetten und mein Weg ist es mir ein bisschen herauszusuchen, wo sind die interessanten Elemente, von denen man lernen kann. Die perfekte Lösung gibt es, glaube ich, nicht und das ist, glaube ich, auch ganz gut so, wir müssen ja alle Menschen bleiben.

Rolf van Dick: Damit sind wir genau bei der nächsten Frage, Sie haben sich durch verschiedenen Anregungen ihren Stil gebildet, was ist ihr Stil? Wie würden Sie sagen, führen Sie? Was würden Ihre direkten Mitarbeiter sagen? Was sind so die Kernelemente?

Jan Rinnert: Ja, ich frage sie manchmal auch, meine Mitarbeiter, darüber was sie denken. Ich hoffe ich kriege auch ehrliches Feedback, mit zunehmender Funktion und Lebensalter wird das immer schwieriger, aber ich glaube Mitarbeiter würden sagen, dass ich ein Ziel habe, eine Vision habe, darüber, wo ich mit dem Unternehmen hin möchte, das auch kommuniziere, Mitarbeitern Gelegenheit gebe dazu beizutragen und diesen Beitrag auch wertschätze und eher darin arbeite Mitarbeiter in Position zu bringen, damit sie wirken können, im Sinne des ganzen, als das ich mich selber zum Bottleneck eines Entscheidungsprozesses beispielsweise mache. Ich glaube, mittlerweile, Mitarbeiter nehmen mich als authentisch wahr, ich nehme mir keine Sonderrechte heraus, ich bin genauso morgens da und bleibe abends lange und nehme mir keine Sonderrechte heraus, wenn es darum geht, ob ich ein Parkplatz im Werk habe oder andere nicht, da gelten die gleichen Regeln, wir essen alle in der Kantine zusammen. Also diese Form von Authentizität, Anfassbarkeit, flache Hierarchien, offene Türen, ist, glaube ich, etwas was ich für mich in Anspruch nehme. Ein weiterer Aspekt, der mir sehr wichtig ist, ich kann nur in Umfeldern arbeiten, in denen es politikfrei ist, in denen man in Sachargumenten denkt, offen Meinungen austauschen kann, hinterher zu Entscheidungen kommt und diese dann auch gemeinsam umsetzt und das ist etwas, was für mich wirklich Voraussetzung ist, um täglich Spaß an der Arbeit zu haben.

Rolf van Dick: Ist das sozusagen auch eine große Herausforderung zu erkennen, wann Kollegen oder Mitarbeiter versuchen politisch zu werden und durch Intrigenspielchen usw. versuchen Sie zu beeinflussen?

Jan Rinnert: Naja, ich will gar nicht von Intrigenspielen reden, da sind wir glücklicherweise im Familienunternehmen meistens frei von, das unterstellt man meistens den größeren Konzernen, aber natürlich hat jeder ganz automatisch irgendeine Agenda und irgendeine, sei es auch eine völlig, aus einer Funktion und Rolle, gut verstandene Rolle in einem Dialog und das ist völlig in Ordnung. Mir kommt es darauf an, dass man die diese Dinge auch klar anspricht und sagt: „Also aus meiner Funktion und Rolle sehe ich folgende Dinge als wichtig an“, dann kann sich eine Organisation damit befassen und auseinandersetzen und ich glaube, da haben wir unheimliche Fortschritte gemacht im Unternehmen und das macht, glaube ich, ganz vielen Mitarbeitern sehr viel Spaß in diesem Dialog, auch mal in der kritischen Auseinandersetzung, das geht auch nie konfliktfrei, es wird auch mal kritisch diskutiert, aber Beitrag zu leisten und dabei geht es nicht darum sich durchzusetzen, sondern am Ende des Tages das bessere Argument greifen zu lassen. Das macht, glaube ich, Spaß.

Rolf van Dick: Bis jetzt haben wir ja nur positive Dinge angesprochen, man kann Führung lernen, es gibt bestimmte Merkmale der effektiven Führung, man kann sich an Vorbildern orientieren, die das gut können, aber wir sehen ja im Alltag, in der Praxis, dass das ganz oft auch nicht funktioniert, Mitarbeiter sind unzufrieden, werden krank. Mobbing, Burnout sind Stichwörter, mit denen wir uns auch im Center befassen, woran liegt das?

Jan Rinnert: Das ist eine ganz wichtige Frage. Also ich glaube, das sind mehrere Effekte. Der eine Effekt ist sicherlich, dass es und jetzt mache ich mal ein bisschen 30000 Fuß Abstand, der eine Effekt ist, zu mindestens in unserer Generation, jetzt auch durch die Kapitalmarktkrise und die Krisen der letzten zwei, drei Jahre, auch wenn um die Frage guter Unternehmensführung geht vielleicht, die einen oder anderen Ideale, die wir hatten, als wir die Uni verließen durchaus relativiert haben. Ich weiß noch, in meinem Abschlussjahrgang ging es darum Unternehmensberater, Investmentbanker, Privat Equity oder Großkanzlei, das waren so die Themen, mit denen wir uns alle beschäftigt haben und da sehe ich auch schon, im Bekanntenkreis, ein gewisses Zurücksetzen und ein gewisses kritisches Hinterfragen, ob diese Ideale eigentlich wirklich die Richtigen heute noch sein können, ohne das es jetzt eine

komplette Abkehr davon wäre. Aber ich glaube schon, dass Banken und Privat Equity Strukturen, Hetchfonds, darf man auch nicht alles schwarz-weiß machen, durchaus einen Beitrag daran haben, dass die Situation heute kritischer ist, als sie vor einigen Jahren noch erschien. Also Frage, was sind Ideale und Vorbilder und ich glaube, dass das Stress dem einen oder anderen Mitarbeiter macht, wenn er diese Orientierungspunkte nicht mehr hat. Das Zweite ist, glaube ich, für Mitarbeiter Unsicherheit zu spüren, darüber wie es weitergeht. Das ist für die meisten Mitarbeiter ein erster Quell für negativen Stress und diese Unsicherheit entsteht nicht darüber, ob der Job unsicher ist, sondern er entsteht im Wesentlichen darüber, wenn unklar darüber kommuniziert ist, wie unsicher ein Job noch ist. Ich glaube man kann mit vielen Mitarbeitern, mit den aller meisten Mitarbeitern, auch durch wirklich schwere Zeiten gehen, wenn man das klar ausdrückt und wenn man auch sagt: „Wir sehen uns jetzt alle in einem Boot und geben jetzt alles. Es wird nicht nur Gewinner geben, aber wir tun das Beste dafür um das Beste aus der gegebenen Situation herauszuholen“, und das fehlt.

Rolf van Dick: Warum macht die Führungskraft das dann nicht?

Jan Rinnert: Vielleicht ist es angst vor dem Moment, indem man es ausspricht, wobei häufig wird es danach noch schlimmer, denn die Probleme werden eher größer, vielleicht mangelndes Training, mangelndes Bewusstsein über diese Rolle, mangelnde Auseinandersetzung auch mit der Frage, wie stellt sich das eigentlich für die andere Seite dar, also die Fragen von Empathie. Also da gibt es, glaube ich, eine ganze Reihe von Gründen dafür. Vielleicht auch die Hoffnung in drei Jahren sowieso eine neue Rolle zu haben und dann das ganze Problem hinter sich lassen zu können, auch das sind Phänomene in größeren Organisationen, glaube ich, findet. Also die Frage: „Ist es eigentlich richtig, wenn ich mich fundamental mit dem Problem auseinandersetze, oder reicht es, wenn ich ein bisschen daran rumdoktere und dann meinen Weg eigentlich weitermache und da müssen Organisationen aufpassen, denn Mitarbeiter kriegen das sehr schnell mit.“

Rolf van Dick: Ein Thema, der letzten Frage, haben Sie eigentlich schon angesprochen. Welche Rollen spielen in der heutigen Arbeitswelt Vertrauen und Werte? Eigentlich haben Sie es implizit schon genannt, aber vielleicht kann ich die Frage noch konkretisieren. Glauben Sie, dass sich an der Stelle inwieweit Werte und letztlich Vertrauen auch gelebt wird, Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden oder Mittelständler von den ganz Großen oder Geschäftsbereiche in denen es aufwärts oder abwärtsgeht.

Jan Rinnert: Also alles, was mir aus der Literatur dazu bekannt wäre, hat gezeigt, dass es keine perfekte Eigentümerstruktur oder Rechtsform oder Ähnliches für das Unternehmen gibt. Ich glaube auch in den letzten Jahren haben einige Familienunternehmen gezeigt, dass man Familienunternehmen auch ganz schlecht führen kann. Also Familienunternehmen per se ist kein Garant für Erfolg und auch börsennotierte Unternehmen sind kein Garant für Misserfolg, ganz im Gegenteil. Ich glaube es gibt gut geführte Unternehmen und schlecht geführte Unternehmen und die finden sie in allen Rechtsformen und Eigentümerstrukturen. Ich glaube aber, dass ein Familienunternehmen eine Chance hat, wenn es gut geführt ist, besonders viel aus dem Umstand zu machen, das es ein Familienunternehmen ist und das hat sehr viel mit Kontinuität; Vertrauen auch Identifikation mit Personen und Strukturen zu tun und genau das ist, was ein Familienunternehmen eigentlich beitragen kann und da tun sich kleine mittelständische Strukturen noch ein bisschen leichter, als größere anonymere, weil sie über die Größe der Strukturen automatisch eine gewisse Distanzbildung haben zwischen handelnden Personen und vielleicht dem Großteil der Mitarbeiter und der Organisation. Also dieses anfassbar sein, dieses Gefühl *von der Pieke auf*, dieses Kennen der Situation des einzelnen Mitarbeiters, etwas was man in gut geführten Familienunternehmen den

Entscheidern häufig als Kredit mitgibt und das ist durchaus ein Fund, mit dem ein Familienunternehmen auch wuchern kann. Aber noch mal, andere Rechtsform auch börsendotierte Unternehmen können das genauso gut und beweisen das auch täglich, dass sie das sehr erfolgreich können.

Rolf van Dick: Wunderbar Herr Rinnert, ich bedanke mich ganz herzlich.

Jan Rinnert: Gerne, vielen Dank.

Rolf-Ernst Breuer

Kurzbiografie

Rolf-Ernst Breuer ist ein deutscher Bankmanager und ehemaliger Vorstandssprecher und Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank. Breuer absolvierte 1956 eine [Banklehre](#) bei der Deutschen Bank in [Mainz](#) und München. Anschließend studierte er von 1958 bis 1966 [Rechtswissenschaft](#) an den Universitäten [Lausanne](#), [München](#) und [Bonn](#). 1967 wurde er an der Universität Bonn [promoviert](#). Ab 1966 arbeitete er in der Filiale [Karlsruhe](#), bis er 1969 in die Börsenabteilung nach [Frankfurt am Main](#) versetzt wurde, die er ab 1974 als Direktor leitete. 1985 wurde Breuer Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank, ab 1997 Sprecher des Vorstands. Von 2002 bis 2006 war er Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Bank.

Interview geführt in Frankfurt am Main am 13. September 2011

Rolf van Dick: Herr Dr. Breuer, schön dass sie für uns die Zeit gefunden haben. Ich habe vorhin mal nachrecherchiert, und gesehen, dass sie genau 50 Jahre offiziell in der Deutschen Bank waren; angefangen mit ihrer Ausbildung in den 50er Jahren, dann unterbrochen durch das Jura Studium, welches sie 1967 mit der Promotion in Bonn abgeschlossen haben. Dann sind sie wieder in die Deutsche Bank eingestiegen, waren ab Mitte der 80er Jahre stellvertretendes und dann vollwertiges Mitglied des Vorstandes, ab 1997 bis 2002 Vorstandssprecher und sind dann in den Aufsichtsrat gewechselt und waren bis 2006 Vorsitzender des Aufsichtsrates. Sie haben auch andere Aufsichtsratsmandate inne gehabt oder noch inne, bei Lufthansa, Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft, Eon oder Siemens und sie engagieren sich vielfältig für Kultur und Bildung, zum Beispiel sind sie Sprecher des Hochschulrates der Goethe-Universität. Heute geht es uns um ihr ganz persönliches Verständnis von Führung und ihre Erfahrungen mit Führung und vielleicht auch um Führungspersönlichkeiten die sie innerhalb oder außerhalb der Deutschen Bank kennengelernt haben. Die erste Frage ist ein bisschen provokant vielleicht: Brauchen wir Führung? Also wenn ich mir anschau wie engagiert sie jetzt noch sind: Brauchen sie jemanden der ihnen sagt wo es langgeht und haben sie das gebraucht als sie bei der Deutschen Bank im Vorstand waren?

Rolf-Ernst Breuer: Ja, man braucht eigentlich immer jemanden, der einem als Diskussionspartner dient, weil man ist ja nicht im Besitze der allein seligmachenden Weisheit, sondern irrt, wie jeder Mensch, und das muss man bevor man weittragende Entscheidungen trifft, das gehört nun einmal zum Führen, das Entscheiden, vorher ausreichend beleuchtet haben, was die Pros und Cons sind, um zu vermeiden, dass man grundlegende Irrtümer begeht, weil man nicht rechtzeitig gefragt hat. Ja, man braucht in jeder Phase seines Lebens Ratgeber, Begleiter, Diskussionspartner.

Rolf van Dick: Wie würden sie dann effektive Führung definieren? Also was war für sie gute Führung, von den Menschen mit denen sie zusammengearbeitet haben?

Rolf-Ernst Breuer: Man muss vielleicht ein bisschen unterscheiden zwischen innerer Führung und äußerer Führung, mal so die Wirkung nach außen, da kommt es sehr darauf an dass man kommuniziert, dass man Transparenz verbreitet, dass man versucht, dass das Publikum, das sich dafür interessiert, was das Institut, die Deutsche Bank, macht, versteht und begleitet und hoffentlich auch schätzt. Das ist Führung nach außen, außerordentlich wichtig, immer wichtiger geworden, und es wird einem nicht beigebracht. In meiner Zeit an der Universität war Führen kein Lehrfach, es gab keine Seminare, es gab bloß ein paar

Handbücher im Econ Verlag, und was man daraus entnehmen konnte hat mir nicht weitergeholfen. Von daher also, Führung nach außen ist sehr wichtig und man sollte sich darum bemühen, früh genug das zu lernen versuchen. Führung nach innen, mindestens ebenso wichtig, das sind die Mitarbeiter. Und da kommt es vor allem aufs Motivieren an, wiederum aufs Kommunizieren, Transparenz, letztlich dann aber auch aufs Entscheiden. Da ist die Hierarchie innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens anders als beispielsweise in der Universität. Es muss auch des Diskutierens irgendwann ein Ende sein und dann muss die Hierarchie vorgeben, wer dann das letzte Wort hat, sonst funktioniert ein Wirtschaftsunternehmen nicht.

Rolf van Dick: Sie haben selbst schon gesagt, manche Dinge muss man lernen, aber sind sie der Überzeugung, dass es jeder im Prinzip lernen kann? Kann man eine gute Führungskraft werden?

Rolf-Ernst Breuer: Ja. Natürlich gibt es auch ein gewisses Talent, welches man vom lieben Gott mitbekommen hat oder nicht mitbekommen hat, das ist aber kein Ausschließungsgrund. Auch der, der vielleicht nicht von vorneherein über deutliches Charisma verfügt, was die Dinge natürlich einfacher macht, der kann lernen, sich verständlich zu machen, zu kommunizieren, zu motivieren, eine Botschaft rüberzubringen, Akzeptanz zu suchen und zu finden und ähnliches. Das ist dann mehr learning-by-doing oder hoffentlich auch mit Hilfe wie der Universität als weiser Begleiter, der hier und da Tipps verbreiten kann.

Rolf van Dick: Und waren es bei ihnen Begleiter oder waren es Fehler aus denen sie gelernt haben? Als sie in den 70er Jahren Direktor der Börsenabteilung der Deutschen Bank wurden und dort Führungsverantwortung hatten, woraus haben sie gelernt? Können sie sich da an irgendwas Konkretes erinnern?

Rolf-Ernst Breuer: Ich kann mich deutlich an Fehler erinnern, die mir, vor allem was die Kommunikation nach außen angeht, unterlaufen sind. Ich war nicht gewohnt, im Fernsehen aufzutreten. Das lernt man nicht, das musste man im learning-by-doing versuchen und ich kam in einer sehr kritische Situation in die Tagesschau von Herrn Wickert, als nämlich eine Fusion zwischen Krupp & Hoesch und Thyssen stattfinden sollte und die Gewerkschaften und die Arbeiter im Ruhrgebiet um ihre Arbeitsplätze fürchteten und der Deutschen Bank die Schuld gaben und hier vor die Türme zogen. Und da rief Herr Wickert an und wollte ein Vorstandsmitglied der Deutschen Bank in den Abendnachrichten haben und die Wahl fiel auf mich, weil ich kurz davor war, der Sprecher zu werden. Und dann bin ich nach Mainz gefahren und habe weder Herrn Wickert vorgefunden noch sonst irgendjemanden, sondern ein dunkles Zimmer und hinten in der Ecke stand ein Fernsehapparat, und darauf war Herr Wickert zu sehen, live. Und ich musste mit diesem dunklen Fernsehapparat dort in der Ecke reden und das kam so schrecklich rüber, wie man hinterher dann feststellen konnte und wir mir das auch vorgeführt wurde, und meine Frau hat es mir auch bestätigt, weil ich es nicht gewohnt war, in diesem sehr merkwürdigen Umfeld natürlich zu reagieren, und die Botschaft, die meines Erachtens in Ordnung war, dass die Deutsche Bank sich da durchaus angemessen verhalten hat, kam nicht rüber. Ich machte einen schuldbewussten Eindruck und hätte ein schlechtes Gewissen vorgezeigt. Das hat mich dazu geführt, dass ich zu einem Moderator gegangen bin, der mich in ein Fernsehstudio am Wochenende bestellt hatte, und da haben wir geübt und das Ganze nochmal aufgeführt. Zu spät, aber immerhin. Ein Beispiel wie ich aus Fehlern gelernt habe, das ist mir hinterher nicht mehr passiert.

Rolf van Dick: Ich habe gelesen, ab ungefähr 2000 haben sie damals als Vorstandssprecher auch mit daran gewirkt, dass die Deutsche Bank bis zu 1 Milliarde jährlich für

Internetaktivitäten und solche Dinge ausgibt, um dort einen professionellen Auftritt zu haben, der international konkurrenzfähig ist. Das ist vielleicht auch nochmal ein Beispiel.

Rolf-Ernst Breuer: Ja, genau ein Ausschluss. (?)

Rolf van Dick: Wir haben vorhin das Stichwort „Charisma“ genannt, und Charisma ist ein wissenschaftlich nicht ganz sauber definierter Begriff, aber ich glaube jeder kann sich in etwa etwas darunter vorstellen. Wer hat sie persönlich in ihrem Lebensweg beeindruckt, beeinflusst als charismatische Persönlichkeit? Sie haben ja viele Menschen kennengelernt, vor ihrer Zeit als Vorstandssprecher, aber auch während ihrer Zeit

Rolf-Ernst Breuer: Ja, es gab Lehrer zum Beispiel auf dem Gymnasium, die mich beeinflusst habe, die mir imponiert haben, weil ich viel von ihnen gelernt habe. Es gab im Studium nicht so viel Professoren, muss ich gestehen, die mich wirklich beeinflusst haben, auch vielleicht weil ich von vorneherein wusste, dass ich, obwohl Jura studiert, war Assessor und so weiter, promoviert, nicht juristisch tätig sein wollte, sondern ins Wirtschaftsleben gegangen bin. Auf der politischen Seite immer natürlich mich Schattenseiten, ich habe alle Bundeskanzler seit Helmut Kohl persönlich gekannt, inklusive Frau Merkel, aber neben vielem Glanz ist da natürlich auch der ein oder andere Schatten festzustellen. Beeindruckend waren sie alle. In meiner Zeit als Sprecher hatte ich mit Herrn Schröder zu tun, der auch durchaus seine Qualitäten hatte, die heute vielleicht ein bisschen weniger zur Geltung gebracht werden. In der Bank habe ich vielleicht die beeindruckendsten Persönlichkeiten gesehen, unter meinen Vor- und Vor-Vorgängern. Da war Herrhausen, natürlich. Der war charismatisch, gar keine Frage. Er war mehr Politiker als Banker, würde ich mal sagen. Seine Interessen lagen auch mehr jenseits der Bank, und das war auch gut und er hat damit auch beispielweise Helmut Kohl sehr geholfen in der Zeit der Wiedervereinigung und der Öffnung nach Osten und Ähnlichem. Herrhausen hat mich sehr beeindruckt.

Rolf van Dick: Ich glaube, Herrhausen hatte auch eine Vision für ein Europa und eine gerechte Welt, wenn man das so sagen darf. Hat er das auch geschafft, im engsten und erweiterten Führungskreis der Deutschen Bank, das allen mitzuteilen und mitzunehmen oder war das eher so im stillen Kämmerlein, in seiner Aktion mit Politikern und anderen Verantwortungsträgern?

Rolf-Ernst Breuer: Ja, wie viele Visionäre, sie haben das Wort gebraucht, lief er Gefahr, der Mannschaft vorauszuweichen. Das heißt, der Feldherr war ganz vorne, und hatte eigentlich vergessen, dass sie Marschgeschwindigkeit der Mannschaft reichlich langsamer war, aus natürlichen Gründen, nicht zu kritisieren. Und das hat ihn zum Teil zu schaffen gemacht, er war unzufrieden, er war ungeduldig, und merkte, dass er den Kontakt zur Mannschaft verloren hatte, weil er zu schnell war und seine Visionen zu weitreichend waren. Das ist ein Nachteil von Charismatikern.

Rolf van Dick: Das wäre auch ein Frage jetzt im Anschluss gewesen: Herausforderungen an Führung, wo sind die Schwierigkeiten von Führungskräften, und wo haben sie vielleicht persönlich mal ein Erlebnis gehabt oder ein Bereich der Führung, den sie nennen können, wo es vielleicht mal nicht so einfach war.

Rolf-Ernst Breuer: Schwierigkeiten sind immer verbunden mit mangelnder Motivation, fehlender Transparenz und damit mangelnde Nähe zu denen, die man mitnehmen möchte und auch muss. Ich denke da an den Prozess der Internationalisierung der Deutschen Bank, der in meiner Zeit auf den Weg gebracht wurde, also der Weg von einer „Deutschen“ Bank als

nationales Institut in die Globalisierung wenn sie wollen. Das ist uns gelungen, wir wussten wir können das nicht alleine, die Hochschulen bildeten damals keine internationalen Banker aus, wir mussten sie uns also einkaufen, wenn sie so wollen. Und das geschah durch den Kauf einer Merging-Bank in London, Morgan Grenfell, und dann später durch den Kauf einer ganz großen Bank in den Vereinigten Staaten, Bankers Trust.

Rolf van Dick: Da hatte die Deutsche Bank dann 95.000 Mitarbeiter in den Hochzeiten nach der Fusion, oder?

Rolf-Ernst Breuer: Ja. Und diese Neuzugänge trafen auf den alten Deutsche-Bank-Mitarbeiterstamm. Das war ein großes Integrationsthema, zumal wir dann in einer Situation waren, dass die Deutschen in der Minderheit waren, was die Mitarbeiterzahlen angeht, was die deutschen Kunden angeht, was den Gewinnbeitrag angeht, und so weiter und so weiter. Das heißt, wir waren von heute auf morgen eine richtig internationale Bank geworden. Das bedeutete, dass wir beispielweise eine Corporate Language einführen mussten, die nicht Deutsch, sondern Englisch war. Und auf einmal war der Filialleiter an der Bergstraße konfrontiert mit englischen Texten, die die Botschaften des Vorstandes enthielten, natürlich auch immer mit deutscher Übersetzung, klar, aber eine ganz neue Welt, die dazu führte, dass es zu einem Prozess der Demotivation innerhalb der deutschen Mannschaft kam, die darauf hinauslief auf die etwas platte Aussage: „Hier muss man Englisch sprechen, sonst wird man hier nichts mehr“. Das war ein Thema, wo wir hart dran arbeiten mussten und gearbeitet haben, und was zu meinem Erfahrungsschatz gehört, dass man da nicht sorgfältig genug mit umgehen kann und muss, wenn man mit solchen „Cultural Clashes“ umgehen muss und sie irgendwo managen muss um Motivation zurückzubringen, zu erhalten, zu fördern.

Rolf van Dick: Das ist zufällig auch einer meiner Schwerpunkte in meiner Forschung, Mergers and Acquisitions, und die Auswirkungen von Fusionen auf den einzelnen Mitarbeiter und was wir feststellen in unserer Forschung ist, das sind identitätsrelevante Themen, genauso wie sie sagen. Es geht gar nicht darum, dass man vielleicht noch dieselbe Arbeit macht oder Angst vor Kündigung hat, die hat man auch, aber wenn das überwunden ist, ist der Arbeitsplatz in der Regel ja der Gleiche, aber die Identität hat sich gewandelt. Und das entnehme ich dem was sie geschildert haben, wird oft unterschätzt, auch auf Ebene derer die die Fusion in aller erster Linie als strategisches Element einsetzen und wahrnehmen.

Rolf-Ernst Breuer: Ja. Was uns gut gelungen ist, ist die Integration von Bankers Trust. Da war von vorneherein klar, da gibt es eine ganze Menge von Mitarbeitern, die wir nicht mehr brauchen, weil sie doppelt sind, sozusagen. Und da war die Frage: Wie geht man damit um? Und da war meine These: Mit totaler Klarheit, von Anfang an. Denn alle sind nervös, der Merger hat stattgefunden, jeder weiß, nicht alle können an Bord bleiben, manche können eigentlich sofort gehen, andere erst nach 6 Monaten, wenn man alles integriert hat und so weiter, und da haben wir Komitees, paritätisch besetzt, alte Deutsche Bank - Bankers Trust, gegründet, und die haben sich mit den Mitarbeitern beschäftigt und haben gemeinsam Entscheidungen gefällt und dann den Betroffenen mitgeteilt: „Du bist in – Du bist out - wir sorgen für dich, aber du musst dich umgucken“ oder „Dich brauchen wir noch 6 Monate, aber dann kommt da auch der Zeitpunkt“. Das hat großartig geklappt, die Mitarbeiter wussten von vorneherein was mit ihnen ist, konnten sich darauf einstellen, ihnen wurde geholfen, Maßnahmen ergriffen. Die Integration war reibungslos und einer der seltenen Fälle wo so etwas wirklich geklappt hat. Und darauf bin ich stolz.

Rolf van Dick: Oft klappt es aber nicht so gut. Fusionen sind ein Thema, aber wenn man sich umschaut im Bereich der Politik, wir sehen eine Politikverdrossenheit im Bereich des

Wirtschaftslebens, stellen wir doch fest, dass die Menschen zunehmend krank werden. Also Fehlzeiten ist ein Problem, Begriffe wie Burnout oder Mobbing mögen ein Stück weit auch Modebegriffe sein, die durch die Zeit geprägt werden, aber nicht ohne Grund sagen auch die Krankenkassen, Depression und Burnout sind Themen, die uns beschäftigen, sind mit die häufigsten Krankheiten, und das hat ja dann auch wieder Kosten. Denken sie, dass das im Wesentlichen ein Führungsthema ist?

Rolf-Ernst Breuer: Ganz bestimmt, und ganz primär. Und da hilft eigentlich der Begriff „Mitarbeitergespräch“ weiter. Es muss jedermann, der mit Führungsaufgaben betraut ist, klar sein, dass das Mitarbeitergespräch DAS Instrument, das A & O ist, um die Mitarbeiter vor Burnout, vor Frustsituationen, vor Krankheiten zu bewahren. Und zwar das Mitarbeitergespräch mindestens einmal im Jahr, das ist Pflicht, wenn es geht auch öfter, und zwar ganz individuell auf den Fall bezogen. Mit dem betroffenen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin erörtern, was haben wir erreicht, was können wir uns vorstellen, sozusagen eine Art Zielvereinbarung für die nächste Periode, was hat geklappt, was hat nicht geklappt, was kann man verbessern, was war besonders gut, auch loben muss man, und von daher Ziele formulieren, und damit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin das Gefühl geben, dass der Vorgesetzte weiß, was man tut, beobachtet das, würdigt das und setzt Perspektiven. Das gehört auch dazu, dass man sagt, wenn das besonders gut gelingt, können wir beim nächsten Mal über Beförderung oder mal einen Seitwärts-Move in eine andere Position nachdenken, um noch mehr Aufwind zu kriegen und so etwas, den Erfahrungsschatz zu verbreitern, das ist ganz wesentlich. Und das ist eigentlich nach meinem Dafürhalten das Mittel, das die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen davor bewahrt, Frustration zu verfallen und keine Zukunft mehr zu sehen.

Rolf van Dick: Wir haben das bei uns an der Goethe Universität vor kurzem eingeführt. Wir waren einer der Pilot-Fachbereiche, in England, wo ich vorher gelehrt habe, war das schon lange Standard und Tradition. Wie war das bei ihnen, als sie mit 30 nach der Promotion wieder in die Deutsche Bank gekommen sind: Gab es da sowas?

Rolf-Ernst Breuer: Zwar noch nicht in dem ausgeprägten Ausmaß, wie wir das heute haben, aber natürlich, im Ansatz, durchaus. Und hat bei mir ja auch geklappt.

Rolf van Dick: Offensichtlich! Die letzte Frage ist wieder eine etwas allgemeinere, eine Ebene höher, die Frage nach Werten. Manche Menschen beklagen einen Werteverlust, zumindest nehmen wir einen Wertewandel wahr. Wie wichtig sind Werte für das tägliche Miteinander zwischen Führungskräften und Mitarbeitern? Spielen die eine Rolle?

Rolf-Ernst Breuer: Absolut. Also ich glaube, die Wichtigkeit kann gar nicht überschätzt werden. Ich würde unterscheiden zwischen inneren und äußeren Werten. Die äußeren Werte sind bei der Bank dem Mitarbeiter mitzugeben, ist die Bank eigentlich wichtig, erfüllt sie eine Funktion, die man für nützlich erachten kann, werden da Werte geschaffen, dient der Banker, der Mitarbeiter dem Großen und Ganzen, erfüllt er eine wichtige Funktion für die Gesamtheit und Ähnliches. Das trägt mit dazu bei, worüber wir eben gesprochen haben, die innere Wertigkeit des einzelnen Individuums, um nicht dem Frust zu verfallen und zu sagen: „Ist doch eh egal, was ich mache!“ Innere Werte, da kommt es sehr auf die Vorbildfunktion der Führungsperson an. Sie muss so führen, dass die Geführten das Gefühl haben, er verfolgt ganz klare Vorstellungen, was wir alle zusammen bewirken wollen und er versucht das vorzuleben, und nach ihm kann man sich richten, auf ihn ist Verlass, er ist loyal nach oben und nach unten, und von daher macht es Spaß, mit ihm im Team zu arbeiten. Das Teamgefühl zu vermitteln und dennoch gleichzeitig zu führen, das ist eine große Kunst und erleichtert das

Führen unbedingt. Werteverfall, ja. Ich glaube, wir haben nach außen und nach innen dramatischen Werteverfall des Berufs des Bankers festzustellen. Nach außen, Leute schämen sich manchmal zu sagen, dass sie für die Bank arbeiten, wenn sie im Sport oder in der Gesellschaft oder unter Freunden und Bekannten zu weiter sind. Das ist nicht mehr ein Beruf der eine besonders hohe Achtung hat und von besonderer Reputation gezeichnet ist. Das ist ein Jammer, aber ist zum Teil ja auch verdient, nach allem was passiert ist. Das nach außen, nach innen: Was da an Exzessen, vor allem in finanzieller Hinsicht passiert ist in den letzten Jahren, hat dazu beigetragen, dass natürlich auch der Wertekanon nach innen durcheinander geraten ist. Dass Geld, Gehaltspackages und Boni und all dieses, einen Wert erhalten hatten, der in keiner Relation mehr stand zu dem, was außerhalb des Banklebens so vor sich geht, und das hat natürlich auch den Wertekanon des Bankers durcheinandergebracht, und da muss auch repariert werden, denn wenn da nichts repariert wird, dann hebt sich natürlich auch nicht die Reputation nach außen.

Rolf van Dick: Aber das ist auch so ein Thema, welches mich persönlich beschäftigt: Ich stimme natürlich vollkommen mit ihnen überein, dass Gehälter völlig überzogen sind und entkoppelt sind, von dem, was die Arbeiter und einfachen Angestellten verdienen, aber warum entsteht in der Bevölkerung der Eindruck, dass ein Herr Ackermann oder ein Herr Zetsche oder ein Herr Winterkorn viel zu viel verdienen, man willigt aber einem Günther Jauch, einer Anne Will oder einem Ronaldo das zu, und ist sogar, zum Beispiel als Fußballfan von Schalke, stolz darauf, wenn sich Schalke einen teuren Spieler leisten kann. Wie kommt das, dass es manche Bereiche gibt, in denen das eher toleriert wird und einige in denen das offensichtlich nicht der Fall ist?

Rolf-Ernst Breuer: Vielleicht deswegen, weil man Künstlern, Sportlern, Entertainern ein Einmaltalent zubilligt. Wir alle fahren Auto, aber wir werden nie ein Sebastian Vettel. Also der verdient mehr, weil er, vom lieben Gott, mehr Talent zum Autofahren mitgebracht hat, aber auch sonst einige Charaktereigenschaften, die einen zum Spitzenrennfahrer machen. Das verdient Würdigung und das macht die Öffentlichkeit mit, wohingegen man glaubt, dass Karrieren vom Tellerwäscher zum Chef auch in Deutschland weiterhin möglich sind, und da sagt man: „Aha, er hat zwar Talent, aber er war auch enorm fleißig, er hat sich durchgesetzt, der hat auch mal eine gute Idee gehabt, er ist kreativ“ und so etwas, alles Dinge, die wir eigentlich auch haben, nur nicht so dezidiert und nicht mit diesem Erfolg und mit ein bisschen Glück natürlich und ähnlichem. Heißt also, der Karriereweg von Sebastian Vettel ist ein total anderer und muss deshalb auch anders honoriert werden, oder darf deswegen auch anders honoriert werden als der von Herrn Zetsche, von Herrn Winterkorn oder von wem auch immer.

Rolf van Dick: Herr Breuer, ich bedanke mich ganz herzlich. Es war sehr interessant.

Rolf-Ernst Breuer: Sehr gerne.

Patrick D. Cowden

Short biography

Patrick Cowden was born the 21st December 1964 in Frankfurt am Main as the son of a US-Army sergeant major and a German mother and grew up in both countries. He was trained to be a meteorologist and an oceanographer at the US-Navy from 1983 to 1984 and went to Germany then, where he got qualified as a software engineer at Mainframe Systems Programming. His career includes jobs as Systems Programmer at Deutsche Bank, System Engineer at EMC, Management Consultant at Capgemini Consulting and General Manager at WestLB, SAP and Bertelsmann. From 2003 to 2007, he worked as Director and General Manager at DELL Germany and after that, he became Vice President and General Manager at Hitachi Data Systems and holds that position until today. He founded the project 'Beyond Leadership', which aims at developing a new leadership culture in Germany. For him, being a leader is an affair of the heart, of inspiration and shared values.

Interview conducted in Frankfurt am Main, the 27th October 2011

Rolf van Dick: Patrick, thank you very much for supporting our center and our activities. You know that we are people from economics, sociology, psychology. We want to study leadership and inform practice about how to build better organizations. You have had many experiences with leadership, both as a follower and as a leader yourself. You have been trained in the U.S. Army, you are half German, half American. You have got your education from the U.S. Army, you worked in the IT-Business for the last 25 years, you have been a director at Dell, and for the last few years you have been working for a Japanese company, Hitachi Data Systems, as a general manager. So you both had experiences as a follower, during your time as a student, in the Army, at Dell before you became a manager there, but now you are in a leadership position yourself and you are studying leadership. You founded the 'Beyond Leadership' – movement. We are interested in your personal experiences. The first question always is: How important is leadership? Do we need leaders? Do you need a leader to get up in the morning, to write your books?

Patrick Cowden: Well, I think what we need is inspiration and motivation, for just about anything that we do in life. Usually, the things we do best, we do for love – not for money. So it is never really a commercial question. I think, in a lot of environments, especially big organizations, the leadership helps people find that inspiration to go do great things. Sometimes we find it ourselves, sometimes we find it at home, but sometimes it is really important to find it at the job and at the work environment. And that is why we need leaders – they can help shape the future in a good way.

Rolf van Dick: And that is how you would define good leadership, providing inspiration and motivating people, is that good leadership?

Patrick Cowden: Well, it is an element of good leadership. I think it is an important foundation. You know, one of the things I have always said is, the foundation for change is sometimes inspiration. To do things differently is part of what makes humanity what it is – we do things differently. And some point we invented fire, and we did things differently after that, right? So I think one element is inspiration, another element are of course shaping organizations and shaping the purpose of what we do – that is something leaders can have a

big influence on. They are based on the situation and based on the position that they are in. So I think, for good leadership – and actually, I would say it is more important to talk about great leadership... in German, we would say ‘gütige Führung’ and not just ‘gute Führung’. That difference is important. In modern society, we have forgotten some of the things that make us great. We need to get back to that, and that is what makes great leadership.

Rolf van Dick: Do you think anyone can become a good leader in these terms? Can we learn to become a good leader or even a great leader? Or do people have to have it in them?

Patrick Cowden: Well, I think everybody has the opportunity to be a great leader. I think it is in everybody, regardless of where you are from, which culture you are from, male or female, which religion you follow. I think every person in the world has the potential to be a leader. It can be a moment in time, it can be a moment of crisis, where there is somebody who has never been a leader takes the lead, jumps in the water and saves someone’s life and becomes a hero – but I think the potential is always there. It is not something you have to learn, I think it is something you have to discover, and something you have to “fördern” and “fordern”, so that it comes to fruition. But the potential is in everybody.

Rolf van Dick: How do you lead personally?

Patrick Cowden: That is a good question. Those of us that lead well usually do not know how we do that, so we struggle with that question sometimes. But over the last five years, as I have invested more time around and beyond leadership, I have invested time trying to *understand* the difference between good leadership and great leadership. And because of that, I think I have found some of the elements that can make the difference. For me, it has a lot to do with the heart, with the emotions, with regard, respect and trust. And I think those elements are what differentiates between good methodical leadership and great inspirational leadership. It is all about emotions, it is about values, and it is about belief systems, about being able to communicate those and utilize those whenever you interact with the people around you. I think that is what makes the difference.

Rolf van Dick: So let us put that in more practical terms. Have you been to the office this morning?

Patrick Cowden: Yes.

Rolf van Dick: Is there anything that you actually do, that you think makes you a good leader? Are you particularly... you are saying what we need as good leaders is to be passionate, help people, commit to a vision... How do you do that? What do you do with the people around you?

Patrick Cowden: The ‘How?’ is sometimes the hardest question. The ‘Why?’ is the easiest. Why do you do it? You do it because you care. You do it because you support. You do it because you have a purpose. You do it because it has a reward for you and one for another. And ‘How?’ has a lot to do with people. It is connecting people. When I walk into the office, the first thing I do is, I go around and say hello to everybody. I shake everybody’s hand, there is some of the people that want to hug – we hug. The first thing when we see each other. So there is a lot of personal interaction of walking around, talking to people, being with people. They can be customers, they can be suppliers and partners, but more so than anything it is the employees, it is the people in the company that I spend a lot of time with and interact with, and that is where I think I make the difference. That personal connection - some of us, as we

grow up, get taught not to connect personally, always be objective and never be subjective – well, I am subjective all the time, I am personal all the time, I am very, very close to the people *all the time*, and I think that makes a big difference.

Rolf van Dick: And, do you think that influenced by your American heritage or background, are you a different leader from other people you know because of your American background, compared to other German leaders?

Patrick Cowden: Yes, I think, Rolf, there is an element of that. I think I am the way I am because of where I come from. So I have the combination of the Germanic - and sometimes I stress the 'manic' part of 'Germanic' – the Germanic piece and the American piece, as I grew up. And I believe the values of those two cultures are in all cultures. It is the same everywhere in the world that we go, but I learned a certain combination. I learned how to keep my 'Deutsche Tugenden' of being focused on detail, structured, you know, I need 'Ordnung', if I do not get 'Ordnung' I feel uncomfortable, right. You know, process orientation, you know those types of Germanic traits of me, but on the other side I have got the American pieces, the 'Begeisterungsfähigkeit', really be able to be excited and engaged about something that we would want to do. I have the pieces in regards to creativity, allowing mistakes to be made, so that we can have more space and room for innovation. I have some of the American pieces around the charisma and the way to communicate with people that I have been able to combine. And I think the magic is, when you start to combine the best of the different worlds, the combination is what makes it better, and each of us have that potential – whether we are from Germany or from America or from Japan or from Vietnam, my wife is from Vietnam. We all have the same opportunity to combine pieces of the different cultures that we have met. And that combination is part of what makes great leadership.

Rolf van Dick: Who has inspired you to become the person you are now? Do you have a role model or did you encounter teachers or leaders who practiced what you now preach?

Patrick Cowden: Oh, absolutely. My first inspiration in my life was always my father. My father was a drill sergeant, and a sergeant major in the U.S. Army. So it was always 'Yes, Sir', 'No, Sir', everything you say, 'Sir'. So I grew up with that environment, and he trained the next generation of leaders in the military. That was one of his roles for about 10 years of his career, of the 30 years he was in the military. That was all about honor, and integrity, and process, and quality, and comradeship, and teamwork, you know all these military aspects that I grew up with, are also elements in business environments later in life. So my father was an inspiration for me. As I grew up later, I ran into leaders in business, or I read about leaders. One of my greatest inspirations is Douglas McGregor, who wrote a great book, 1960, 'The human side of enterprise', of the 'X-factor' and the 'Y-factor'. That influenced me later in life, after I have been leading a business, to understand some of the differences more consciously, about how people are motivated, and how we should go about great leadership. But you know, what he did, what Douglas did in the 50's and 60's, is something that Daniel Goleman does now, in Stanford, on emotional intelligence. On the physiological aspect, not the psychological aspect as Douglas did. And I think those combinations today are becoming the newest school of thought on leadership. It is no longer just psychology, or just physiology, or just economics, it is exactly what you guys are doing here in Frankfurt! It is *combining* all the different schools of thought into a cross-functional, cross-departmental view of what the best combination is. And I am probably a human experiment, of what is the best combination, because I grew up in those different cultures and I worked at ten different companies from four different cultures, in the last 30 years. And I think that combination will be the answer to

the 21st century challenge, but we can no longer utilize 20th century approaches to the 21st century challenge – so we need that combination.

Rolf van Dick: I perfectly agree, but why don't we see it so often – or the opposite: Why do we experience bad leadership so often? Why do people – leaders – still commit to McGregor's Theory X and think that people have to be controlled and monitored all the time and are inherently lazy, with the effects that people are demotivated, that we have a lot of absenteeism and burnout and these problems in the workplace... Why is that?

Patrick Cowden: Yeah, that is a big, big question, and I think there is a lot of schools of thought around the world that have asked that question since 1960, you know, why hasn't that been implemented in a manner, in real life business? Because the logic is associated with how we look on it, and every experiment you do will verify and validate that. So it is an important question and I do not think there is a single answer yet on it. But I believe a big part of the systematic process, since the terroristic times of how the industrial revolution came about, a big part of how big companies work today is based on centralized commanded control systems. And those are anchored in the days of terrorism, and because of that a lot of mechanisms around the manager force him to revert to a type, as Douglas McGregor would say, which is the 'X-type' of leadership. Because the systems around you force you into that corner sometimes. A lot of managers break out of that, into the 'Y-type', open leadership, and trust and empower the employees to really go their own path with a lot of trust, because they are self-motivated, right. That happens because people believe in their own values stronger than the systematic system around them. The reason the 'Mittelstand' is so successful in Germany, is because the systematic environment is much smaller and much flatter so that it allows the type of leadership, the 'Y-leadership', to be more prevalent. Especially those environments where still the family and the people that have a love for what they do, they love their employees, so they are very close together. That allows more the 'Y-type' leadership to happen. I think we have got a system issue, a global system issue now, that has actually become more extreme in the last 4 or 5 years because of the mechanisms of the 20th century commanded control encountering the realities of the 21st century multi-polar global business. And you see that in some of the political environments, in Africa, in other places, where that centralized tyranny of control has failed miserably because of the new systems of communication and openness on the social media side that have changed the ways the political systems have to work, or guess what, we have that in business for a long time. We have to encounter that reality and we have to change the system. It is not the people that is the issue, it is the systems they are working at.

Rolf van Dick: Ok, but some people might argue that at least for some organizations like the military, for example, you need that clear structure, you need clear hierarchies etc. Would you agree that the type of leadership that you have in mind working best is probably not suited for every organization the same?

Patrick Cowden: Well, I would argue against that point, and actually some of the biggest proponents of McGregor's theories on the 'Y'-side were generals and admirals in the military, in the United States Military at the time. You know, being people driven and people oriented, does not mean you are not structured, it does not mean you are not clear, it does not mean you are not quick in regards to decisions and making things happen. That is what the military is known for. You have to decide quickly, you have to move quickly, you need clear structures, a great info structure, great logistics, and you have to move fast and be very agile. That is not counter to one another. You can have the methodical side of clarity and transparency and clear lines of communication and... I call it 'direction', but you can have a very strong

element of people oriented, enablement and empowerment, very self-motivated structures around that. So you can do both, and I think that is at the core of all the learning after Douglas McGregor. It is all about the combination of the one element with the other element. What makes military leaders – the good ones – so successful, is because they care so much about the people in their organization. They know: If we make mistakes as leaders, people will die. And in a military environment, it is not like in sports or in business, where you want to win 21:20, and you still win, right. No, no, you want to win 21:0. No casualties on your side, you do not want to write letters home saying ‘your husband’ or ‘your wife’, ‘we lost them, because of mistakes we made in the field, in the organization, in the strategy, in the way we lead’, right. So I think, if we look at it more deeply, and I grew up in the military, there where you care the most, you will have the most of success. If you care and add the analytical and methodical strength to execute, you actually have the best of both worlds. And I think the future of great leadership is combining that in the best possible manner. And maybe an additional answer: That will be different, situation by situation by situation, yes. But it will have both.

Rolf van Dick: What you are describing is also I think the modern, latest research on, say, transformational leadership. Leaders need to be able to both work with transactions, paying people or rewarding and punishing people for good or bad performance, and on top of that be considered, provide a vision, etc. Now, you can obviously also care for the wrong cause. So, which role do values play for deciding which is actually really good leadership or not? I mean, we see so many leaders of the banks at the moment, during the financial crisis, that have been good leaders because the banks have made large profit, but obviously whether they are really good leaders is at least a question...

Patrick Cowden: A very relevant question. Especially the last three years, five years, maybe. You know, I call it the ‘phase of extreme capitalism’, we are gone very far on the capitalistic principles, of shareholder value, and doing anything it takes to maximize that principle. And I think it went the wrong way. I think most of the world would say it went the wrong way. But the question really gets back to the point of, you know, what is underlying all these systems, that really makes the difference. And I am with you – the method is on the one side, the process is on the one side, and then the emotional leadership on the other side, emotional intelligence. What everyone forgets is, what is underneath that. We do not talk about that so often. We talk about transformational energy, we talk about organizational energy. I was just in St. Gallen recently, with Heike Bruch, and talked a little bit about those pieces. I think what we forget is underneath that we talk values, underneath that we talk beliefs. And we neglect those two layers of organizational and transformational process. And because we neglect those layers, we get into problems a lot faster, because when you neglect something you do not talk about it, and when you do not talk about it, it is not a conscious element of your leadership structure, your leadership culture, and your leadership style. So what I believe is that the underlying element is what I call ‘belief’. It is believing in yourself as a leader, believing in your team, and believing in the purpose. If you do not believe in it, you may not know what it is. If you have got the wrong purpose, everything you do afterwards – it will be going the wrong path, right. So I think it is really important as a leader to get back to the basics of the fundamental beliefs that bind the organization together. It starts with yourself, extends to the team in the organization, and has a lot to do with the purpose. Only after that can you start talking about values. What are the values, that connect all the people in the organization together, that are bound to those beliefs. And those values, you know the words are integrity, and sincerity, and honesty, and openness, we say that a lot, but do we actually do it every day and in every interaction we have? So I think those two pieces, Rolf, you are very right, they are so fundamental, but they are so neglected in the discussions that we have and

the agendas that we have, that they actually need a lot more attention now, and they are the foundation of all the rest of the transformative and energy processes associated with modern leadership.

Rolf van Dick: Do you do something personally at Hitachi to bring that mission or purpose about in every person you lead? Is there systematic activities like retreats or things where you talk about these underlying elements?

Patrick Cowden: Absolutely. I think one of the key pieces of what makes Hitachi who we are, and what has made the success of the German organization in the last few years so successful, is exactly that cultural value and belief piece. And the reason it works at Hitachi is because, the founder of Hitachi, 101 years ago, Odaira-San, he set certain foundational layers, that have remained the same for 101 years, for 400000 people. There is no holding structures in place, there is no legal entities in place, it is thousands of individual companies around the world, with 400000 people, but we all have the same view on those cultural and foundational pieces. And they are very simple. He basically said, 'We are going to focus on technological innovation for the good of society'. Very base rule, very base statement. So it is more important to do good, than to focus on revenue and profit. That is not very extreme capitalistic, I would say, right. But it is an extremely important value because those two founding principles have stayed the same for 101 years. And on top of those, we always talk about the three values of the company, 'wa', 'makoto', and 'keitachu seichien'. Japanese words. 'Wa' – I live in Berlin, the Berliners know what 'wa?' means, right? But 'wa' is the respect, and the trust, and the harmony as a baseline of everything we do. 'Makoto' is sincerity, honesty, integrity, and openness in everything we do. And 'keitachu seichien' is pioneering spirit, and questioning everything we do. So it is an interesting combination. But the answer to your question is, yes, at Hitachi we do it in everything that we communicate, every screensaver on the computer has it, every USB-Stick has the values on it, when I speak to costumers, most of the time, and actually every single session, we are talking about these beliefs and values of Hitachi, and how they compare to our customers. Before we ever talk about the product. That happens really in my business – I am in the IT industry, very fast moving industry, everyone wants to sell very quickly, dominated by American companies on a quarterly, quarterly, quarterly cycle, they rarely in a sales meeting with a customer are going to talk about values that are a 100 years old. They are not going to do that. They are talking about the product, how fast it is and how good it is, ask what the price is going to be, make it very cheap and close the deal right now because it's the end of my quarter and I need the money quickly cause I need shareholder value. That is very different at Hitachi, and we have been able to have this discussion with the employees, with those values, and we do it with our partners, and we do it with our customers, every day, so it is part of what we do and who we are.

Rolf van Dick: Thank you very much, Patrick. That was very interesting.

Patrick Cowden: Thank you, Rolf. Appreciated.

Hilmar Kopper

Kurzbiographie:

Hilmar Kopper wurde 1935 geboren und begann 1954 eine Lehre zum Bankkaufmann bei der Rheinisch-Westfälischen Bank AG, die ab 1957 wieder als Deutsche Bank firmierte. 1977 wurde er Mitglied des Vorstands und nach der Ermordung [Alfred Herrhausens](#) 1989 Sprecher des Vorstands. Diese Funktion hatten er bis 1997 inne, danach war er bis 2002 Vorsitzender des Aufsichtsrates. Hilmar Kopper war in vielen anderen Aufsichtsräten Mitglied, z.B. 10 Jahre lang Aufsichtsratsvorsitzender von [DaimlerChrysler](#). Er hat sich vielfältig kulturell engagiert, Bücher herausgegeben und einmal auch in einem Theaterstück mitgewirkt. Er ist Mitglied im [Steering Committee](#) der [Bilderberg-Konferenzen](#), war als Vorsitzender der Freundesvereinigung lange Jahre der Goethe Universität verbunden und ist an dieser seit 2010 Ehrensensator.

Interview geführt in Frankfurt am 15. Dezember 2011

Rolf van Dick: Lieber Herr Kopper, haben Sie ganz herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Hilmar Kopper: Gerne.

Rolf van Dick: Wir werden uns bemühen mit den Kolleginnen und Kollegen aus Soziologie, Ökonomie und Psychologie dazu beizutragen, dass wir mit der Praxis zusammen verstehen was sind eigentlich die Probleme guter Führung, wie kann man sie verbessern. Wir wollen gute Forschung machen und dazu führen wir eine Reihe von Interviews, wo es uns interessiert, welchen Blickwinkel haben Menschen unterschiedlicher Herkunft auf Führung. Sie haben 1954 mit einer Lehre zum Bankkaufmann in der damals Rheinisch-Westfälischen Bank, Filiale Mülheim begonnen. Ab 1957 hieß sie dann wieder Deutsche Bank. Sie sind ab 1977 Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank geworden und wurden dann nach der Ermordung von Herr Hausen zum Sprecher des Vorstands gewählt. Hatten dieses Amt inne bis 2002. Oder bis 1997, sind dann Vorsitzender des Aufsichtsräten geworden. Das Amt hatten sie bis 2002. Sie haben vielen Aufsichtsräte geleitet, vielen Aufsichtsräten angehört., dann bei Benz lange Jahre. Sie engagieren sich auch vielfältig kulturell und für die Bildung. Sie haben sich für die Freunde und Förderer der Goethe Universität engagiert. Waren dort Vorsitzender der Vereinigung und sind seit 2010 Ehrensensator unserer Universität.

Hilmar Kopper: Ja.

Rolf van Dick: Sie haben Führung kennengelernt, in vielen verschiedenen Kontexten. Haben selber Führung erlebt, haben selber geführt in der Deutschen Bank 25 Jahre lang.

Hilmar Kopper: Ich hoffe jedenfalls. (lacht)

Rolf van Dick: Und uns interessiert, wie Sie persönlich das wahrgenommen haben, was für Erfahrungen Sie gemacht haben. Die erste Frage ist ganz einfach, aber vielleicht ein bisschen provokant. Wenn ich mir Menschen in ihrem Lebensstadium, in ihrem Lebensalter anschau, könnte ich doch sagen: Eigentlich braucht man keine Führung. Sie könnten vermutlich ohne dass Sie jemanden haben, der Ihnen konkret sagt wann Sie aufstehen müssen und was Sie so zu tun haben, sich selber motivieren, organisieren und Sie haben auch noch Freude an dem was Sie tun. Brauchen wir überhaupt Führung?

Hilmar Kopper: Ich glaube jeder Mensch braucht Führung. Manchmal ist es ja auch eine unbewusste Geschichte, die gar nicht so wahrgenommen wird. Ja, das menschliche Zusammenleben rangiert sich. Da unterscheiden wir uns nicht von dem was wir so in der Natur um uns herum so beobachten. Ich habe immer wieder festgestellt, es gibt immer das klassische Verhalten. Das beginnt bei Kindern schon ganz früh. Irgendwo sehen sie ganz schnell da kommt dann der A-Wolf und der macht etwas für uns.

Rolf van Dick: Wenn wir alle Führung brauchen, was ist dann gute Führung? Wie würden sie gute Führung bezeichnen, definieren?

Hilmar Kopper: Ich glaube gute Führung bedeutet, dass man bestimmte Dinge auch gemeinsam erreicht. Führung ist ja kein kurzfristiges Erlebnis. Das Problem mit guter Führung ist wirklich die nachhaltig zu gestalten. Nicht zu ermüden, immer wieder das Erfolgserlebnis neu zu kreieren und zu beschwören. Das ist eine sehr anspruchsvolle Geschichte und man kann sehr rasch sehr viel kaputt machen.

Rolf van Dick: Haben Sie ein Beispiel wo Sie vielleicht auch mal aus Fehlern gelernt haben?

Hilmar Kopper: Ja, man hat sicherlich Fehler gemacht und man hat es natürlich mit ganz unterschiedlichen Individuen zu tun. Und diese allgemeine, durchschnittliche Ansicht, wie hat man zu Führen, wird nicht immer auf alle passen. Ich glaube da muss man doch ein wenig spezifisch werden, man muss die andere Seite verstehen, kennenlernen und verstehen. Um dann auch sich dementsprechend darauf einzustellen. Das ist immer ein Problem. Und das wird immer ein Problem, wenn es, ich sag mal wenn das Führungsspektrum auch zu breit wird. Diese Gefahr wird ja gerade in großen Organisationen manchmal beschworen. Man glaubt das auch selbst, man könnte noch mehr Führen. Darunter leidet die Führung. Die Führung braucht auch doch ein Minimum an menschlichem Kontakt. Früher war das ausgeprägter. Ich weiß nicht wie heute geführt wird. Ich gucke mir die moderne Technik an und ich sehe wie pausenlos gemailt und gesimst wird und sonst irgendwas. Es scheint mir etwas unpersönlicher geworden zu sein. Wir suchten früher das Gespräch. Das war auch möglich, man hatte sicherlich etwas mehr Zeit. Die Geographie war übersichtlicher und alles das. Heute verlangt das andere Techniken. Da kann ich glaube ich nicht mehr mitreden und sollte es auch gar nicht versuchen.

Rolf van Dick: Wenn sie sagen gute Führung ist gemeinsam etwas mit anderen erreichen. Also andere dann auch einbinden nachhaltig zu sein, auf Ziele hinarbeiten. Glauben Sie dass das jeder lernen kann. Kann im Prinzip jeder eine gute Führungskraft werden?

Hilmar Kopper: Ich glaube sowohl als auch. Man kann sich natürlich anstrengen und dann wird es besser aber ich glaube viel, ich stelle immer wieder fest. Ein Stück Lebenserfahrung, manchmal ist da auch was angeboren. Manche wollen auch, ich meine man kann nur gut Führen wenn man auch Führen will. Ich habe Kollegen gehabt die haben mir ganz deutlich zu verstehen gegeben: Wir wollen nicht führen, wir wollen nicht immer vorne stehen müssen und immer der Oberheerführer sein und das leuchtende Beispiel und mit gezücktem Degen als Erste in die Schlacht und so was. Das kann ich auch nachvollziehen.

Rolf van Dick: Wenn Sie an Führungskräfte denken, die Sie selber erlebt haben. Vielleicht in der Bank bevor Sie selber dann Vorstandsvorsitzender wurden. Oder Sie haben mit vielen Politikern während der Arbeitszeit zutun gehabt. Was hat sie inspiriert? Können sie sich an

eins, zwei Namen, Begegnungen erinnern wo sie sagen: Da war gute Führung ausgedrückt in der Person?

Hilmar Kopper: Ach ja, das gab es. Es reagiert ja jeder anders. So wie jeder Führer unterschiedlich ist, ist ja auch jeder der unter einem Führer ist, oder ihn beobachtet, andere Rezeptoren. Gewichtet bestimmte Verhaltensmuster anders. Das eine kommt bei ihm an, das andere nicht. Das kann beim Nebenmann schon ganz anders sein. Und ja, da gibt es sehr subjektive Geschichten die ich erlebt habe, in meinem Berufsleben. Sehr beeindruckende Figuren. Ich will das jetzt nicht alles abspulen. Das hatte nicht immer notwendigerweise was zu tun mit der Höhe, in dem dieses Verhältnis stand. Das war etwas, das auf einem abfärbte, was man gerne aufnahm. Das begann in der Schule schon so. Wer definiert warum man den einen Lehrer gern hatte und auch gern mehr für ihn tat, als für einen anderen? Und das hat sich dann in meinem ganzen Leben fortgesetzt. Es waren manchmal gar nicht so die augenfälligen Spitzenköpfe. Sondern es waren mehr Menschen, die wichtig wurden im Leben, weil sie auch – ich sage jetzt mal – sehr gute Lehrer waren, sie waren also vorzüglicher Vorbilder.

Rolf van Dick: Können sie sich erinnern, sie haben in ihrem Buch „Die Bank lebt nicht von Geld allein“ eine Sammlung ihrer Reden. Und die beginnt mit der Abschiedsrede auf Hermann Joseph Abs. Können Sie sich dort an etwas erinnern, was Ihnen sozusagen in bleibender Erinnerung bleibt. An die Qualität, seine Eigenschaften?

Hilmar Kopper: Ja das kann ich sehr bei Hermann Joseph Abs. Hermann Joseph Abs hatte die, neben ganz spezifischen Qualitäten, das war sein phänomenales Gedächtnis. Vor allen Dingen für Zahlen, und Zusammenhänge für Menschen. Aber ich glaube was ihn ausgezeichnet hat als Persönlichkeit war sein, ich hätte fast gesagt, universelles Wissen. Seine universelle Zuwendung zu Dingen die mit Bank gar nichts zu tun hatten. Abs war ein Kenner der Musik, und er war ein Kenner der Malerei. Er hat lange hier dem Städel vorgestanden in Frankfurt. War ein großer Kenner Bachs, Beethoven, Haus Bonn, es gibt so viele Dinge, allein aus der Musik, die mit seinem Namen verbunden sind. Und es war doch dieses weite Spektrum seiner Interessen und seiner Kenntnisse, das sehr beeindruckend war. Und das auch natürlich seine Position befestigt hat. Man hatte Respekt davor. Und ich glaube sie hat ihn auch geformt, auch im Beruflichen. Ich bin heute noch der Meinung, der beste Fachmann auf einem Spezialgebiet ist nicht notwendigerweise der beste Anführer. Dazu gehört mehr.

Rolf van Dick: Wenn man sich die Geschichte der Deutschen Bank anschaut, mir ist aufgefallen, dass es doch eine sehr große Kontinuität gibt unter denen die die Deutsche Bank ausgemacht haben. Also Abs ist ein Beispiel. Über 30 Jahre lang in wichtigen Funktionen. Aber auch seine Vorgänger und seine Nachfolger. Sie selbst sind der Bank im Prinzip 50 Jahre verbunden gewesen.

Hilmar Kopper: Ja

Rolf van Dick: 25 Jahre davon als Mitglied des Vorstands und Aufsichtsrates. Prägt einen selber mehr diese lange Tätigkeit oder prägt man die Bank und die Kultur in der Bank?

Hilmar Kopper: (lacht) Ich glaube beides. Das ist ein Nehmen, das steht wahrscheinlich am Anfang. Man saugt das auf, man erfährt von den so genannten Selbstverständlichkeiten eines Unternehmens, was heute so gerne als Kultur bezeichnet wird. Und dann wenn man selbst führt, gehört das auch dazu das kritisch zu hinterfragen und zu sagen „passt diese Kultur noch, müssen wir nicht noch was verändern?“ Ich glaube das ist auch Führen. Herrhausen hat

immer gesagt, das fand ich immer sehr gut, und habe mir das auch angeeignet, der hat immer gesagt: Führen kann wirklich nur wer auch Führen will. Man braucht auch Ehrgeiz sonst geht das nicht.

Rolf van Dick: Eine Kulturveränderung die in der Deutschen Bank ja ganz wichtig war, waren glaube ich Ihr Antrieb Morgan Grenfell zu kaufen oder zu integrieren. Das hat ja wahrscheinlich größere Veränderungen ausgelöst.

Hilmar Kopper: Das war ein langer Kampf. Und auch ein, das Wort erbittert wäre falsch, weil man eben mit Kollegen ausfocht an der Spitze. Wir hatten in der Deutschen Bank ja immer doch große Tendenz Dinge gemeinsam zu tun. Und nahmen es in Kauf über manche Dinge auch länger zu diskutieren um wirklich alle zu überzeugen. Dann am Schluss habe ich aber gesagt können wir nicht auf den Letzten warten, dann wird's gemacht. Und das war ein Prozess der hat bei uns sicherlich 4-5 Jahre gedauert, bevor wir ihn ganz bewusst angegangen sind. Die Entscheidung zu sagen: Das machen wir. Und dann, bis wir dahin gekommen sind wo wir hin wollten, hat es noch mal 8 Jahre gedauert. Und wir hatten das große Glück, sage ich mal, dass wir von '93 ab fast bis 2000 eine günstige Marktwinde hinter uns hatten. Das machte diesen fürchterlich schwierigen und sehr sehr teuren und riskante Umstellung von der klassischen Commercial Bank zu einem mehr Investment Banking orientierten Institut, schwierig. Und in der Zeit war alles ziemlich strapazierend. Die Nerven, die Geduld, aber auch ich sage mal, die finanziellen Möglichkeiten der Bank. Wir haben was riskiert und es hat sich ausgezahlt. Wir haben es riskiert, eigentlich weil wir das Gefühl hatten, wir stehen mit dem Rücken zur Wand. Wir haben gesagt wir müssen anders werden, wir können so nicht weiterleben wenn wir so bleiben wie die deutsche Bank vorher 120 Jahre lang war. Das ist ziemlich vermessen so was zu sagen, es ist vielleicht verrückter zu versuchen es umzusetzen. Nur heute kann ich sagen, hätten wir das nicht gemacht, wäre es uns ergangen wie der Dresdner Bank. Nur um mal jetzt ein Beispiel zu sagen. Es ist keine Beschimpfung von der Dresdner Bank, aber ich glaube wir haben die Kurve noch bekommen.

Rolf van Dick: Sie haben gerade gesagt im Vorstand war eine Konsensorientierung. Dann stimmt es, dass man im Vorstand immer einstimmig abgestimmt hat und das es eher dazu gekommen ist, dass man den Raum verlassen hat wenn man sich einer Entscheidung nicht anschließen konnte oder wollte?

Hilmar Kopper: Naja es war ein bisschen anders. Es wurde immer so gesagt, dass... Also abgestimmt wurde nie. Entweder sagte jemand oder mehrere, also darüber sollten wir noch mal ein bisschen drüber reden? Und wie wäre es damit und was ist das? Haben wir das schon alles gemacht? Dann haben wir das alles bedacht und dann wurde darüber noch einmal geredet, wurde auch manches vertagt. Und dann haben wir gesagt, müssen wir ein bisschen tiefer graben um wirklich zu wissen was wir hier tun. Aber sonst, nur Widerspruch. Deutlicher Widerspruch galt als nicht Zustimmung und wurde respektiert. Weil wir alle wussten aus eigener Erfahrung, also so einfach mal Nein zu sagen um die Kollegen zu ärgern, das macht man nur einmal in diesem Kreis. (lacht)

Rolf van Dick: Sie haben ja auch gesagt, da war eine gewisse Konsensorientierung.

Hilmar Kopper: Ja natürlich, die muss auch sein. Man muss ja in eine Richtung marschieren und wenn einer aus „Daffke“ sich verweigert sage ich mal, ja dann ist das nicht gut. Dann muss man sich möglicherweise auch überlegen ob man sich nicht trennt und so, wenn man ganz andere Orientierungspunkte offensichtlich hat. Das hatten wir nicht, weil wir sehr sorgfältig auswählen konnte. Wir haben diesen Vorstand eigentlich weitgehend über viele

viele Jahrzehnte hinweg aus dem Haus heraus bestellt. Und das führte natürlich dazu, dass man selten unangenehme Überraschungen hatte. Aber Konsens ist eine, oder weitgehender Konsens ist eine schwierige Übung. „Nein“ sagen ist manchmal viel schwieriger als zuzustimmen. Und verlangt also wirklich nicht nur Charakter sondern auch eine Menge Wissen. Nämlich man muss ja dann begründen warum man „Nein“ sagt. So einfach „Nein“, das gab es nicht. So, und so haben wir gelebt. Das war ein so selbstverständliches Vorgehen, was allerdings dazu führte, dass die ein oder andere Entscheidung halt ne Woche länger brauchte.

Rolf van Dick: Oder Umständen dauert es halt dann noch einen Monat länger. (lacht)

Hilmar Kopper: (lacht) Ja.

Rolf van Dick: Wir haben darüber gesprochen, was gute Führung ist und dass man es auch lernen kann. Wir sehen wenn wir uns umschauen, wir brauchen nur die Nachrichten anmachen, dass Führung eben nicht gelingt. Unternehmen gehen bankrott, Politik wird sich verweigert. In Unternehmen werden Mitarbeiter krank. Wir haben gerade eine Welle von Burnout und Depressionsphänomenen. Das sind ja auch Probleme die entstehen, weil Führung nicht gut genug funktioniert. Woran denken Sie liegt das, warum lernen die Leute nicht bessere Führungskräfte zu werden?

Hilmar Kopper: Ja vielleicht ist man,...Meine erste Erklärung ist immer, es stimmt wohl die Richtung nicht. Und dann fällt Führen sehr schwer, weil die die man führen will, intuitiv merken, dass sie nicht in die richtige Richtung gehen. Dann ist es nicht gelungen sie zu überzeugen, warum man einen Richtungswechsel brauchte, und und und... Führen ist eine sehr mühselige Arbeit. Die verlangt viel Zeit schon mit Zuhören. Und dann dieses weiterzugeben, immer wieder und immer wieder neu. Und vor allen Dingen, das habe ich eigentlich am meisten dann immer vermisst, ein eigenes konsequentes Bekenntnis dazu, zu dem was man predigt. Man darf nicht, wissen Sie, Wasser predigen und dann selbst Wein trinken. Das geht einfach nicht. Und das wird sehr genau beobachtet. Man sollte nicht glauben wie genau das beobachtet wird. Also die Vorbildfunktion konsequent und wie selbstverständlich einzunehmen ist immer wieder eine Herausforderung. Und wehe das geht nicht gut.

Rolf van Dick: Glauben Sie, dass das heute...

Hilmar Kopper: Es ist nämlich die Glaubwürdigkeit. Weil ich sage es ja immer, die nachhaltige Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit, dessen der führt. Deswegen wird er anerkannt und auch als Führender – ja ich sage das mal – gut geheiß. Und wenn das anfängt zu bröckeln, dann ist es schwer.

Rolf van Dick: Glauben Sie, dass das heute etwas schwieriger wird, weil man durch Internet permanent auf dem Präsentierteller ist. Jede Äußerung die man macht, zehn Sekunden später um die ganze Welt geht oder war das zu Ihrer Zeit genauso.

Hilmar Kopper: Nein, nein das war nicht so. Ich bin ja noch in dieser Welt nicht groß geworden. Gott sei Dank füge ich hinzu. Das ist schon ein ganz besonderer Anspruch, der natürlich auch zu vielen Verzerrungen führt. Da gibt es ja auch dieses Phänomen, das gerade diese modernen Kommunikationstechniken, ja auch dazu verführen Dinge zu schreiben – ich nenn das mal so – zu kommunizieren, die man früher in schriftlicher Form anders nie kommuniziert hätte, jedenfalls nicht so. Da herrscht manchmal eine unglaubliche Sprache. Da

wird rumgequatscht und Unfug geschrieben, auf diesen Dingen und die Beteiligten scheinen gar nicht zu wissen, dass das auf alle Ewigkeit auf der Festplatte ist. Und so entstehen also manchmal schlimme Sachen. Das ist sozusagen vielleicht das professionelle Facebook von manchen Leuten. Mit den selben verheerenden Folgen wie Facebook sonst ist. Ich kann zum Beispiel überhaupt nicht verstehen wie jemand bei Facebook sein kann. (lacht) Mir sträuben sich alle Nackenhaare wenn ich denke ich sollte mich irgendwo verewigen.

Rolf van Dick: Naja gut, dass muss man sich genauer anschauen. Das hat sicher seine Tücken und seine Fallen aber sicherlich auch seine Vorteile, die...

Hilmar Kopper: Der Mensch sucht Kontakt. Der Mensch in der Masse sucht nochmal Kontakt, na klar.

Rolf van Dick: Obwohl der Mensch ja nicht unbedingt Kontakt zu der großen Masse sucht. Also das...

Hilmar Kopper: Nein, nein nein ! Er glaubt er wäre dort der einzige. Aber er weiß nicht, dass die große Masse ihn mit beobachtet. (lacht) Aber ein anderes Thema eigentlich.

Rolf van Dick: Ich komme auch schon zum Schluss Herr Kopper. Die letzte Frage ist eigentlich eine sehr umfassende Frage nach Werten. Welche Rolle spielen Werte in der Führung und in der Gesellschaft insgesamt? Und spielen sie eine weniger oder zunehmender Rolle in unserer heutigen Gesellschaft als zu Ihrer Zeit?

Hilmar Kopper: Ja, die Frage wird einem ja oft gestellt. Haben sie sich auch verändert? Äußern sie sich heute anders? Ich glaube das Letztere ist der Fall. Haben sie sich verändert? Möglicherweise in einer gewissen Rangordnung. Ich bin altmodisch genug mich immer noch dazu zu bekennen, dass ich also ein bisschen an diese berühmten und immer ridiculisierten Sekundärtugenden halte. Ich glaube die sind ganz wichtig. Und dazu gehört glaube ich wirklich, Offenheit im Sinne auch von Transparenz. Dazu gehört, und das ist ja nicht nur zu liefern, es ist auch zu geben und das ist Loyalität. Ich glaube wenn Sie führen wollen, dann fordere sie ein, aber die andere Seite fordert sie auch von mir ein. Das ist ganz schwierig. Das merken Sie immer dann, wenn Sie irgendwo diese Loyalität brechen müssen. Das heißt wenn Sie plötzlich dramatische Personalabbaumaßnahmen vollziehen müssen oder sonst irgendwas. Wäre schon schmerzhaft. Weil Sie wissen, Sie verletzen hier etwas, was Sie nicht verletzen sollten. Und das geht aber nicht anders. Das sind diese Dinge. Ich will das große Wort Ehrlichkeit und so hier gar nicht erwähnen. Das macht jeder auf seine Art. Ich war ziemlich bekannt dafür, aber das muss man auch wirklich bekannt machen, ein Gegner von Salami-Taktiken war. Ich habe immer, auch in schwierigen Situationen der anderen Seite – das hat man ja mit Betriebsräten und weiß ich was alles, auch mit Kunden – immer das Ganze gesagt. Und nicht den Kunden mit Scheibchen das ganze angenehmer zu verkaufen. Das hat sich eigentlich bewährt. Ich bin auch immer der Meinung gewesen, man muss auch dem Kunden, manchmal weiß man nach drei Minuten dass er den Kredit nie bekommen wird, das muss man ihm sagen und zwar gleich. Aber am liebsten noch wenn man es gut begründen kann. Bloß nicht den Eindruck erwecken als würde man es mitnehmen und dann zwei Wochen wälzen und dann kommt man zurück und sagt „Nein, das geht nicht“. Das macht keinen guten Eindruck. Zerstört auch Vertrauen.

Rolf van Dick: Glauben Sie, dass sich da in den Bank-Filialen im Kontakt zu den Kunden heute was verändert hat, dadurch dass die Zielvorgaben in allen Banken eine größere Rolle spielen als früher?

Hilmar Kopper: Ach die gab es früher auch. Ich höre das jetzt immer. Ich kann mich gar nicht entsinnen wo wir keine bestimmten Zielvorgaben hatten, was wir in einer bestimmten Zeit erreichen sollten, betragsmäßig oder kundenzahlmäßig oder sonst irgendwas. Vielleicht ist es heute noch ein bisschen rigoroser. Wird wahrscheinlich auch noch ein bisschen besser kontrolliert, und und. Ja, ich glaube damit muss man fertig werden. Unter dieser Auflage steht jeder. Jeder der auch manuelle Tätigkeiten hat, hat halt manchmal solche Akkordphasen in seinem Leben. Man muss ja durchaus Verkäufer kennen, die sind überall und die Banker sind nun mal Verkäufer. Wenn einer nicht gerade irgendwo im Back-Office ist. Aber ich sage immer nur höchstens ein Drittel ist Verkäufer oder leider nur ein Drittel und der Rest ist alles Support. Die werden davon eigentlich gar nicht gedrückt. Aber ich wehre mich immer etwas dagegen. Ich glaube man ist heute wehleidiger geworden als früher. Das Wort Stress und so was, ja mein Gott! Jeder Beruf ist Stress. Und wenn es nicht stressig ist, dann ist man nicht, dann leistet man wohl nicht voll. Aber mit Stress muss man umgehen können Man darf das Wort nicht als Vorwurf nehmen, es trifft eben manche Leute stärker als andere. Aber früher gab es nicht solche Sachen. Das Wort Stress, Mobbing, Burnout, gab es nicht zu meiner Zeit.

Rolf van Dick: Ja, aber ich denke das hat bestimmt auch gewisse Anteile von möglichen Krankheiten zu bestimmten Zeiten,...

Hilmar Kopper: Ja, aber wenn ich denke, dass heute die Erholungsphasen sich verdoppelt haben, dass heute weiß ich nicht nehmen wir an 38 Stunden gearbeitet wird. Und wir taten das früher in großen Regelmäßigkeiten mit 60 und nicht nur fünf Tage die Woche sondern sechs Tage die Woche. Und alles so was, ich kenne diese Zeiten noch, da muss ich sagen zurück zu den Basics das ist ein bisschen überzogen. Wir sind verweichlicht, entschuldigt. (lacht)

Rolf van Dick: Herr Kopper, ich danke Ihnen recht herzlich.

Hilmar Kopper: Gerne.

Rolf van Dick: Danke schön.

Gabriele Eick

Kurzbiografie

Gabriele Eick ist gelernte Versicherungskauffrau und begann ihre berufliche Karriere 1971 bei der IBM, wo sie zuletzt Direktorin für das Vertriebspartnergeschäft war. In den Jahren 1978/79 studierte sie an der Columbia University in New York Business Administration mit dem Schwerpunkt auf Industrial/Organizational Psychology. Frau Eick war Marketing Director Europe bei A.C. Nielsen, leitete die Wirtschaftsförderung Frankfurt- unter anderem mit dem erfolgreichen Projekt, die europäische Zentralbank nach Frankfurt zu holen. Außerdem war sie für die weltweite Unternehmenskommunikation der Dresdner Bank Gruppe verantwortlich. Seit 2000 leitet sie ihre eigene Beratungsfirma für Executive Communications. Des Weiteren ist sie auch ehrenamtlich tätig, zum Beispiel im Hochschulrat der Goethe Universität oder in der Helga Stödter Stiftung und hat sich im Frankfurter und bundesweiten Marketing Club engagiert, unter anderem als langjährige Präsidentin des Frankfurter Marketing Clubs.

Interview geführt in Frankfurt am 11. Juni 2012

Rolf van Dick: Brauchen wir überhaupt Führung? Brauchen Sie, als selbstständige Unternehmensberaterin zum Beispiel, andere Menschen die Ihnen sagen was Sie zu tun haben wer kann Ihnen überhaupt in einer Führungsrolle noch etwas bringen?

Gabriele Eick: Also für mich beginnt Führung bei Selbstführung. Das ist meine tägliche Herausforderung. Man sollte Menschen nur dann führen, wenn man sich auch selber führen kann. Es ist so, dass wenn Sie in einem Unternehmen und Teil einer Organisation sind, werden Sie im gewissen Sinne, durch eine Struktur die gegeben ist, automatisch mitgeführt. Wenn Sie selbstständig sind, haben Sie niemanden der das tut. Am Ende des Tages haben Sie die Möglichkeit den Tag relativ locker anzugehen, oder Sie sagen ich habe bestimmte Unternehmensziele und ich muss am Tag das und das machen oder zu diesen Terminen gehen. Zur Selbstführung gehört auch, was auch meine größte Herausforderung ist, das Zeitmanagement. Ich muss, im Sinne von Aufwand, realistisch sein. Zur Führung gehört aber auch, dass es Situationen gibt, in denen mir jemand einen Auftrag geben möchte, wo ich unter Umständen merke, das ist vielleicht nicht das was ich tun möchte oder dass in der Chemie etwas nicht stimmt. Dann ist der schwierigste Teil auch mal zu sagen, dass ich keine Kapazität frei habe, weil ich merke es würde vielleicht nicht gut gehen. Ansonsten geht es als Selbstständiger darum, entweder von ihren Kunden geführt zu werden oder, was ich verfolge, versuchen mit den Kunden ein Team zu bilden. Natürlich führt man, wenn sie so wollen, als Selbstständiger seine Kunden ein Stück. Sie führen Prozesse aber Sie führen auch die Menschen, indem sie ihren Rat, ihre Professionalität und ihre Kompetenzen einbringen. Auch das ist ein Teil der Führung.

Rolf van Dick: Führen von Kunden durch gemeinsame Projekte, das ist sicherlich ein Aspekt den wir hier in diesen Gesprächen noch nicht beleuchtet haben. Wo Sie keine formale Führungsposition einnehmen jedoch Führungsaufgaben haben, was ist in diesem Kontext eine gute Führung?

Gabriele Eick: Wenn Sie erstmals auf ein Unternehmen zugehen und dort beraten dürfen, haben Sie die einmalige Chance mit einem Außenblick draufzuschauen. Wenn man ihm zu nahe kommt, geht dieser Luxus verloren. Bei dem hineinschauen mit dem externen Blick gibt es Dinge, die sie beobachten und können den Kunden dann diese vermitteln. Zum Beispiel

wenn sie Führung von außen beobachten, die so nicht sein sollte müssen Sie dann mit viel Einfühlungsvermögen hier und da versuchen Korrekturen anzubringen. Nicht selten passiert auch, dass ein Kunde der mich für ein Sachthema an Board nimmt, und am Ende des Tages beobachten Sie es knirscht bei der Umsetzung bei einem Thema das mit Führung, mit Unternehmenskultur zu tun hat. Warum etwas schief geht liegt ja nicht an der Sachlichkeit, die Analyse ist ja immer auf dem Punkt, die Umsetzung ist meistens das Problem. Die wird manchmal beschwert durch politische Ränkeleien, durch gezieltes Querschießen, oder auch sehr häufig durch die Unfähigkeit von Menschen die zu sachbetont sind und andere Menschen nicht mit auf den Weg nehmen. Wenn Sie Veränderungsprozesse hinbekommen wollen, sind sie darauf angewiesen andere Menschen mitzunehmen, dass sie in der Lage sind es zu erklären. Wie wir wissen will sich keiner verändern, Sie müssen dann trotzdem diese Motivation reinbringen dem Menschen zu sagen, dass es notwendig ist hier und da Justierungen zu machen. Dann kommt eine ganz interessante Gemengelage, nämlich die Außensicht eines Berater und die von innen, dann sagt man wie kann ich das anders gestalten, was muss ich erst erledigen bevor ich an die Sache kann.

Rolf van Dick: Bei der Dresdner Bank Gruppe waren Sie auch für die weltweite Unternehmenskommunikation zuständig, das heißt dort haben Sie einen sehr ähnlichen Job gehabt. War da etwas fundamental anders in dem wie sie effektive Führung definieren würden und wenn ja was?

Gabriele Eick: Solche Großsysteme, also große Unternehmen haben immer die Herausforderung, dass ich hundert mal an der Spitze sagen kann, ich will das jetzt so und so anders machen, ob ich das schaffe hängt davon ab, ob es in der gesamten Hierarchie von oben nach unten und von unten nach oben gelegt wird. Jetzt gibt es natürlich die Dresdner Bank, die wie viele Banken ein System ist, das nicht sonderlich demokratisch geführt wird. Da geht es halt leider immer noch nach der Obere hat Recht. Da kommt im übrigen auch meine jahrelange Beobachtung heraus, dass Männer und Frauen anders sind in der Art wie sie führen. Sehr vorsichtig formuliert, und auch nicht leichtfüßig gemeint, ist es eben doch so, dass ich glaube wenn Frauen es in eine gewissen Führungsposition geschafft haben, taugen sie nicht so zu Gehorsam wie das Männer häufig tun. Wir tun uns schwerer in eine Position zu gehen in der man einfach nur den Mund hält und sagt es ist so. Das hat wahrscheinlich auch damit zu tun, dass wir natürlich anders sozialisiert werden. Aber wenn wir es in eine bestimmte Führungsposition geschafft haben, wird sie häufig sehr sehr klar an die Sache rangehen. Männer gehen dann erstmal ran und sagen wer in der Hierarchie hat zuerst was zu sagen und sind dann eher mal dabei die Dinge im Sinne von Gegengeschäften zu lösen. Das muss allerdings nicht immer die optimale Lösung sein. Deshalb bin ich ein ganz starker Vertreter von gemischten Führungsteams weil ich mir immer sage der Liebe Gott hat sich was dabei gedacht, dass er uns unterschiedlich geschaffen hat, wenn man das also intelligent miteinander kombiniert kann etwas sehr gutes dabei herauskommen. Es ist ja auch einfach Unsinn, dass immer gesagt wird Frauen würden emotionaler führen. Das wissen sie aus Ihren Erfahrungen ja auch, dass das nicht so ist. Was ich aber feststelle ist, was auch ein Grund ist dass Frauen auf dem Weg nach oben häufig scheitern, dass wenn eine Frau es auf eine bestimmte Position geschafft hat, tat sie dies durch bestimmte Sachkompetenzen und hohen zeitlichen Einsatz. Was sie vernachlässigen ist dann die Politik. Ich glaube wirklich starke Führungskräfte haben diese Mischung aus wann ist mal Schluss mit demokratischen Prozessen. Da muss halt einer hingehen, es geht ja ums Risiko. Unsere Sprache ist so schön, es heißt ja Führung und Kraft, wenn also eine Führungskraft nach vorne geht, dann läuft sie ja auch das Risiko, dass sie den falschen Weg aufzeigt. Insofern sind das dann auch häufig Persönlichkeiten, die auch sehr oft wissen was sie wollen und denen folgt man dann auch.

Es übertragen sich ja auch, wenn sie so wollen, chemische Prozesse. Das ist so wie wenn sie merken, dass ein Hund in den Raum kommt und sie überlegen sofort, wer hat Angst vorm Hund? Das ist genauso wenn sie das in den Führungsprozessen genau spüren. Wem wird gefolgt und wem wird nicht gefolgt. Wenn man so will haben Männer, das ändert sich ja jetzt auch und wird interessant sein zu beobachten, weil sie ja Militärdienst leisten der meiner Meinung nach in der Sozialisierung ein großes Stück ausgemacht hat. Im Krieg kann man nicht lange diskutieren, da muss einer entscheiden und sagen es wird geschossen oder es wird nicht geschossen. Diesen Prozess haben wir Frauen nicht, da sehe ich eine große Unterscheidung. Es wird interessant sein in der Zukunft zu sehen wie sich das mendelt. Das ist vielleicht eine interessante Forschungsecke.

Rolf van Dick: Man könnte ja auch mal zurückgehen und mal schauen inwiefern sich Führungskräfte die tatsächlich Wehrdienst geleistet haben von denen die Zivildienst gemacht haben. Wir hätten da natürlich auch die Möglichkeit in den letzten 20 Jahren zu schauen, wo gehen die Leute hin?

Nochmal: Sie haben ja gesagt, Frauen haben die gleiche Sachkompetenz wie Männer wenn sie es in bestimmte Führungspositionen geschafft haben aber dann fehlt ihnen vielleicht das politische agieren. Grundsätzlich, egal ob Männer oder Frauen, glauben sie, dass diese Komponente von Führung jeder lernen kann oder ist das etwas, was man entweder hat oder nicht?

Gabriele Eick: Also grundsätzlich tendiere ich zu sagen es gibt Kleinkinder, die führen schon. Es geht sogar schon früher los, die führen schon ganz früh ihre Eltern. Also ich denke, dass ein Grundtalent fürs Führen schon angeboren sein muss. Man muss auch Spaß haben daran, Menschen zu führen, auch Spaß daran haben, dass Menschen einem folgen, aber auch immer mit dem Hintergrund, dass ich als Führende oder Führender auch immer die Verantwortung habe, wohin führe ich sie? Ich kann Menschen ins Verderben führen, das hat die Geschichte gezeigt, oder ich kann mit einem guten Set an Werten Menschen auf den Weg des Erfolges führen, denn jeder ist stolz darauf, für ein Unternehmen tätig zu sein wo man erfolgreich ist, das ein hohes Ansehen hat, wo sie keine Skandale in den Zeitungen lesen, wo sie einfach stolz darauf sind, Mitglied dieser Unternehmensgemeinschaft zu sein.

Insofern, man kann eine ganze Menge lernen. Ich sag mal wenn grundsätzlich dieses Talent da ist, nicht umsonst gibt es so viele Führungskräfte Ausbildungen, ist das sicherlich gut wenn das obendrauf kommt. Wenn jemand jetzt aber grundsätzlich keinen Spaß am Führen hat, das haben sie ja manchmal bei großen Familienunternehmen wenn es Sohn und Tochter gibt und der Vater es erstmal an den Sohn weitergeben will, das haben wir ja immer noch, aber sehr häufig stellen sie dann fest, dass die Tochter die größeren strategischen oder Führungsfähigkeiten hat oder die charismatischere Person ist. Man kann ja leise führen, siehe Mahatma Gandhi. Es ist ja eine Frage wie ich führe, Hauptsache ich habe eine Authentizität, ich habe eine Persönlichkeit, der man auch leise folgt. Bei Familienunternehmen sehen sie das am meisten, die Literatur ist voller Schicksale wo sich Söhne die Nachfolge des Vaters anzutreten und waren kreuzunglücklich. Heute finde ich sind wir zum Glück aufgeklärt und dann kann man in der Entscheidung dahin gehen und sagen dann macht das eben die Tochter und der Sohn studiert Musik oder Malerei oder was auch immer er tun wollte. Da haben wir schon große Fortschritte gemacht.

Rolf van Dick: Zu Ihnen persönlich, wie würden sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben?

Gabriele Eick: Das unterscheidet sich sicherlich zu dem Fremdblick, den meine Kollegen auf mich haben aber in erster Linie führe ich mit Zutrauen und Vertrauen. Also bei mir ist das so, dass wenn ich zum Beispiel mit jemandem neu zusammenarbeite bekommt diese Person

erstmal hundert Punkte. Sozusagen full blown. Was auch mit sich bringt, dass ich hier und da auch mal eine Enttäuschung habe, weil ich vielleicht Eigenschaften gesehen habe, die sich dann nicht so rausstellen, aber dann gehe ich damit um so wie es kommt. Es gibt aber Menschen die sagen es gibt null Punkte, also das umgekehrte System, und dann ist man überrascht, was der andere alles kann. Ich bin jemand der erstmal sagt, ich traue dir im positiven Sinne alles zu, weil wir uns vorher unterhalten haben, ich mir angeguckt habe, was der oder diejenige gemacht hat. Ich bin ein Teamworker. Ich bin selber im Team besser als als Einzelkämpfer.

Rolf van Dick: Wie zeichnet sich das aus, also ganz konkret? Wie schaffen sie es, dass Menschen dann mit Ihnen im Team arbeiten? Gibt es da irgendwelche Tricks oder Routinen die sie haben, wenn das Team morgens zusammenkommt, dass sie dann irgendetwas machen?

Gabriele Eick: Also ich bin erstmal sehr transparent. Mein Team um mich herum weiß was läuft, natürlich gibt es Dinge, ich mache ja auch viel Krisenkommunikation, wenn es dann sehr vertrauliche Informationen gibt erzähle ich die nicht. Alles in allem aber habe ich sehr viel Vertrauen, auch in die Diskretion meines Umfeldes, ziehe sie ein, frage sie auch was kann man machen oder nicht, also ich berate mich auch in dem Team. Ich kann besser denken im Team als alleine. Ist jetzt bewusst etwas überzeichnet, aber ich bin jemand, der wenn ich einen Vortrag oder Artikel schreibe, dann gebe ich den meinem Team und sage schaut euch das mal ganz kritisch an. Das Feedback was ich dann bekomme kann ich auch vertragen, muss man ja auch vertragen können sonst hört das ja auf. Ich bin auf der anderen Seite manchmal auch so, wenn mir bestimmte Dinge zu lange dauern, dann kann es auch sein, dass ich sage Schluss mit der Diskussion, jetzt wird es so gemacht. Ich bin jetzt nicht jemand, der endlos bestimmte Dinge vor und zurück überlegt, sondern sage okay, jetzt müssen wir eine Entscheidung treffen. Letzteres ist bestimmt etwas was mein Umfeld über mich sagen würde. Ich bin entscheidungsfreudig, ich schiebe unangenehme Dinge nicht auf den Punkt, ich bin auch direkt, ich gebe direktes Feedback, ich lobe direkt aber ich sage auch direkt was nicht funktioniert. Nie im Sinne von, dass ich da jemandem zu Nahe komme aber ich sage schon mal, ich habe besseres von ihnen gesehen, oder wenn mir zum Beispiel auffällt, dass jemand über längere Zeit nicht die Leistungskurve zeigt, die ich normalerweise erlebe, dann gehe ich hin und sage, was ist los. Nun habe ich ein kleines Team, das geht natürlich ratz fatz. Genauso gehe ich aber in mein Team rein und sage, Leute das läuft heute morgen gar nicht, jetzt müssen wir mal irgendwie den Kopf drehen, ignoriert mich jetzt mal für ne Stunde. Also ich versuche einfach ein Vorbild zu sein, ich habe das riesige Glück gehabt in meinem Leben, selber geführt geworden zu sein, die sehr viel davon gehalten haben mit sozialer Kompetenz zu führen. Ich bin ein ganz großer Vertreter von zwei Dingen, sozialer Kompetenz und emotionaler Intelligenz, ich hatte eben meinen alten IBM Chef, vor dem sich alle gefürchtet haben im Sinne von es muss einfach sitzen, da ist kein Spielraum für Experimente. Das fing damit an, dass man um acht Uhr am Arbeitsplatz zu sein hatte, ich sehe mich jetzt noch als junge Assistentin der Geschäftsleitung raste ich den Gang um dann um Punkt da zu sitzen. Gelernt habe ich aber daraus, dass es notwendig war. Ich konnte die Augen zu haben um acht Uhr, aber ich musste am Platz sein. Genauso habe ich gelernt, dass wenn man Kollegen einen trinken geht, man kann bis fünf Uhr bleiben, aber um acht Uhr ist man am Platz. Also so grundsätzliche Dinge, oder ich habe von ihm gelernt, das ist ein ganz wichtiges Prinzip das ich für mich verinnerlicht habe, ich habe das übrigens damals nicht verstanden und es erst im Laufe meines Lebens nachgearbeitet, du darfst einen Menschen nie anschießen, du musst ihn sofort erschießen. Das klingt jetzt ganz brutal, ich bin damals auch erschrocken, aber ich muss Ihnen sagen, es ist so. Gerade in großen sind sich gar nicht im klaren, was sie da eigentlich anstellen. Denn das züchtet Illoyalität es züchtet das Aufpassen auf den Moment, wo ich etwas zurückzahle, es bringt eine Erlahmung in eine gesamte Organisation, wenn ich

Menschen, die über viele Jahre gute Leitungen erbracht haben ab einem bestimmten Zeitpunkt schlecht behandle. Sei es, dass ich sie in ein Einzelzimmer setzte und ihnen keine Aufgabe mehr gebe. Das wird ja oft gemacht. Da wird sein Türschild etwas größer gemacht und ihm wird täglich sein Kaffee gebracht, aber er ist kalt gestellt. Das sind wirklich die absoluten Brutstädten für Unfrieden und Unzufriedenheit. Dann ist es besser zu diesen Leuten zu sagen, passen Sie auf, das macht jetzt keinen Sinn mehr, Sie kommen mit uns nicht klar, wir kommen mit Ihnen nicht klar, warum auch immer es ist jetzt so, lassen Sie uns in Ruhe auseinander gehen. Eben nicht, dass er da zehn Jahre in diesem Zimmer sitzt und vielleicht Abends nicht auch noch seiner Familie erzählt, was er für tolle Sachen gemacht hat, weil er gesichtswahrend in seiner Familie auftreten will. Das habe ich von Professor Schwaberg, meinem ehemaligen Chef bei IBM Deutschland gelernt, genauso wie dass er mir beigebracht hat, wenn man den Pförtner und die Reinigungskräfte nicht mehr sieht darf man nicht oben ankommen. Der ist morgens am Pförtner vorbei und hat gesagt guten Morgen Herr Schneider. Das habe ich dann auch für mich verinnerlicht. Ich habe ja eine patchwork Karriere, auch bedingt dadurch, dass mein Mann öfters versetzt wurde und ich dann im Zeittakt immer nachgerückt bin. Ich war immer Seiteneinsteiger, das ist kraftaufwändig, aber hoch interessant und wenn sie sich sozusagen abfedern über das Wachpersonal, wenn Sie da Fragen stellen, wenn Sie da abends aus dem Büro gehen, Sie ein langes Meeting gehabt haben und es sind noch zehn Schnittchen übrig, die gebe ich beim Pförtner ab und sage die schmeißen wir nicht weg, sie haben heute Nacht bestimmt noch Spaß daran die zu essen, dann haben sie eine Fundierung, sie haben eine Basis. Die sagen ihnen dann plötzlich auch mal, haben sie irgendwie festgestellt, dass der und der krank ist oder irgendwer ist gestorben. Es gibt ja Menschen die das nicht rauslassen, da müssen sie es über andere Ecken drehen. Das habe ich immer als sehr wertvoll erachtet.

Rolf van Dick: Warum funktioniert das aber so oft nicht? Das sind ja einfache Rezepte, das ist ja im Grunde auch gesunder Menschenverstand, aber es passiert so selten. Sind das eher Persönlichkeitsdefizite oder sind das eher die Strukturen, gerade in den großen Firmen, die das manchmal verhindern?

Gabriele Eick: Also ich wage mal die These, kleinere Teams haben den Vorteil, dass sie so direkt sind, dass sie sich nicht verstecken können. In den großen Organisationen versteckt sich viel und sie können auch ganz bewusst Dinge verstecken. Ich bin heute sicherlich untauglich geworden in einem Großunternehmen, weil ich mit diesen Mechanismen nicht mehr zurechtkommen würde. Allein die Tatsache, dass das berühmte Empowerment, also das können sie ja in Zutrauen übersetzen, ist ja kein großartiges Wort, immer weniger wird. Es ist so viel mit Regeln und Vorschriften zugekleistert. Wir sind ja ein Dienstleistungsland wo wir gelernt haben freundlich nein zu sagen. Früher haben die Leute gesagt nein. Heute sagen sie, ich verstehe Sie aber wissen Sie, wir können es nicht anders machen. Das ändert an der Tatsache nicht, das nein wird einfach freundlicher gesagt. Es hat aber damit zu tun, dass sich jeder absichert. Das merken Sie schon im E-Mail Verkehr in großen Unternehmen. In vielen Unternehmen, es gibt natürlich auch viele andere Beispiele, aber wenn Sie fragen wo geht es schief kommt das meiner Meinung daher, dass Menschen immer weniger Entscheidungsmacht gegeben wird. Die Hierarchie wird immer länger, und die Leute werden limitiert auf Dinge die sie tun und die sie nicht tun dürfen. Deswegen wird Ihnen ein Deutscher, Mitarbeiter oder Chef, wenn etwas schief gegangen ist den Prozess erklären warum es nicht funktioniert. Er könnte die gleiche Zeit um zu sagen wie fixe ich das Problem. Daran sehen Sie dass wir uns hier in Deutschland, vielleicht auch mit diesem Wohlstand, wie wir aus Untersuchungen wissen, den Zustand behalten wie er ist. Nichts abgeben. Wir machen uns ja auch ein bisschen zu gegenüber den was jetzt in Europa passiert, also wir gehalten unsere kleine Insel, die wir immer weiter ausweiten im Sinne von Sozialgaben, die

immer noch mehr werden, wie Erziehungsgeld oder was auch immer. Das hat dann auf der anderen Seite damit zu tun, da ich das behalten möchte, gehe ich auch kein Risiko mehr ein. Nach wie vor haben Sie Länder, zum Beispiel in Nordeuropa, wo Sie ein Management haben, das viel leichter ins Risiko geht, weil sie auch nicht den Kopf abgerissen bekommen, wenn mal etwas schief geht, wie bei der Kindererziehung. Ich glaube eben, dass es heute in so großen Mechanismen ganz schwer ist das zu verändern, Leuten beizubringen zu sagen jetzt geh ich noch mal ins Risiko, weil die sofort sagen dazu wurde ich nicht erzogen, dass ich das Risiko übernehme. Da haben sie auch die Situation haben, dass nach oben delegiert wird, und die oben merken eigentlich gar nicht, dass es zurück kommt.

Rolf van Dick: Wo kommt das her? Sie haben ja bei der IBM begonnen, eine große Firma mit vielen Bürokratischen Strukturen, lag das an der Zeit? Wir hatten damals in den 70er Jahren ein ganz anderes Wachstum, ganz andere Ideen als die, die wir jetzt seit zehn, fünfzehn Jahren in Deutschland haben, wo es auch weniger zu verteilen gibt, wo deswegen auch jeder kämpft um das was er schon hat?

Gabriele Eick: Also IBM war zu diesem Zeitpunkt eben noch nicht so bürokratisch. Ich habe damals meinen Chef gefragt ob ich das und das machen dürfte, da war ich eine ganz junge Führungskraft und da hat er gesagt Frau Eick nehmen Sie sich so viel Macht wie Sie wollen, Hauptsache es funktioniert. Das würde es heute so schwierig geben. Wobei das Wort Macht war jetzt nicht im negativen Sinne zu verstehen, sondern man sagt ja auch machtvoll. Wenn man sich durchsetzt und sagt dafür setzte ich mich jetzt ein. Dieses risikoscheuende ist etwas, was in den letzten Jahren immer stärker geworden ist. Das hat auch damit zu tun, es gibt Verteilungskämpfe, ich möchte das festhalten Sie sehen ja auch die Einschränkung an Mobilität. Ich habe noch einen Arbeitsvertrag unterschrieben, wo drauf steht, dass ich noch mobil bin. Wenn Sie sich heute Anstellungen ansehen gibt es sehr viele junge Leute, die nicht mehr mobil sind. Ich habe zum Beispiel eine Freundin, die lebt auch hier und ist Lehrerin, das ist dann schwierig, wenn sie umziehen will und sie hat Kinder und die Möglichkeit die in den Kindergarten oder in die Vorschule zu geben und sie hat die Großeltern. Es gibt also einen Rattenschwanz an Begründungen warum man das dann nicht mehr machen will. Ich gehöre einer Generation an, ich habe jahrelang eine Wochenendhege geführt, ich bin haufenweise Kilometer gefahren und da hat sich mir gar nicht die Frage gestellt. Also in meiner IBM Zeit kriegten sie einen Anruf und dann wurde gesagt im Übrigen übernehmen Sie die Aufgabe so und so übermorgen in so und so. Da durften Sie einmal nein sagen, da waren Sie schon mal sehr beliebt, aber eigentlich nicht. Mein Mann und ich wurden manchmal am gleichen Tag in unterschiedlichste Ecken versetzt. Das hatte natürlich aber auch den Vorteil gehabt, das hat auch damit zu tun gehabt, also das ist meine persönliche These ich weiß nicht ob sie standhält, wenn Sie immer in neue Aufgaben kommen, dann wissen sie da ja vieles nicht. Sie werden ein wenig reduziert in ihrem Wissen, man muss sich ein- und nacharbeiten. Dann sagen sie nicht so schnell, ich bin der Spezialist. Wenn sie irgendwo im Unternehmen dann die Leute haben, die das seit 30 Jahren machen, abgesehen dass ich mir dann denke jetzt müssen sie es auch können, sind das dann aber häufig die Blockaden, die sagen ich mache das hier schon seit 30 Jahren, und kommen Sie mir jetzt nicht dass wir das jetzt anders machen. Diese Unbeweglichkeit, die zum Teil entstanden ist, ist natürlich ganz enorm. Diese Besitzstände sind angewachsen, ich selber habe in der Wirtschaftsförderung, die damals als GmbH gegründet wurde, das jährt sich dieses Jahr zum 25sten mal. Ich habe also beurlaubte Beamte übernommen in eine GmbH, also die kamen mit allen Rechten rüber, und ich weiß noch ich habe die Chupze gehabt zu sagen, ich führe alle Menschen gleich nämlich nach dem, was wir zu erledigen haben und habe in einer gewissen gesunden Ignoranz einfach manche Dinge nicht gesehen und das hat funktioniert. Schauen Sie sich heutzutage mal an wie in den großen Firmen alleine an Gewerkschaftsdiskussionen gibt, genau wie bei Lufthansa im Moment.

Lufthansa ist an allen Ecken und Enden paralyisiert durch Tarifverträge. Die Spielräume, die sie als Führungskraft haben, werden immer geringer. Was ich eben auch glaube ist, wir haben 60 Jahre vergehen lassen, ohne in Deutschland den Menschen die Grundbegriffe des Wirtschaftens beizubringen. Also wir haben das sozusagen auf den Spezialgebieten gelassen, für meine Begriffe gehört wie wirtschaftet man eigentlich noch in die Schulzeit in die unterschiedlichen Module. Man muss nicht gleich Wirtschaftswissenschaften studieren, aber jeder Bürger, der irgendwann erwachsen ist auf dieser Welt, sollte wissen, was soll und haben ist, ich mache es mal ganz schlicht. Wenn Sie sich mal anschauen, wie viele junge Menschen verschuldet sind, dann hat das etwas damit zu tun, dass sie von klein auf gedacht haben der Strom kommt aus der Dose und beim Einkaufen nehme ich die Kreditkarte. Auch das gehört zur Führung. Deshalb tun wir uns heute auch so schwer den Leuten zu sagen warum muss ein Unternehmen Mitarbeiter abbauen. Wir können bei der Lufthansa bleiben. Das ist ein ganz gefährlicher Weg, dass ich sage ich brauche neustes Flugequipment, Flugzeuge die leider fliegen, wir haben ja genug Fluglärm Diskussion, die kosten aber richtig viel Geld. Auf der anderen Seite muss ich sehen, das muss ja auch erwirtschaftet sein. Wenn ich dann feststelle ich habe über Jahre zu viel angesetzt, dann muss ich hingehen in einen schmerzhaften Prozess. Da hilft es mir wenig, dass die Mitarbeiter sagen ich habe 20 Jahre lang alles gegeben, sondern du musst Sie mitnehmen. Das ist der genau der Punkt. Du musst sie mitnehmen auf den Weg warum das jetzt wichtig ist, darum plädiere ich dafür, dass unsere Schulen das als ein Pflichtfach aufnehmen.

Rolf van Dick: Die letzte Frage, und ich glaube die passt hier ganz gut rein, ist die nach Werten. Wie wichtig sind Werte und nachdem sie das eben so geschildert haben, können Werte auch schädlich sein, weil sie etwas zementieren, weil man sich wenig bewegt, wenn man erstmal so einen Wert akzeptiert hat?

Gabriele Eick: Für mich hat immer gegolten, ich führe mit Werten, die ich von meinen Eltern mitgenommen habe. Die haben sich addiert durch Führungskräfte oder Menschen die ich in meinem Leben kennen lernen durfte von denen ich dann auch noch Werte mit übernommen habe. Ich glaube, dass es heute für Eltern unglaublich schwierig ist, Kindern beizubringen, dass Ehrlichkeit ein Wert ist. Wenn du die Zeitung aufmachst und all die Tölpelereien und Dummheiten siehst, die sich Menschen in Führungspositionen leisten. Ich habe ja leider keine Kinder, aber ich stelle mir vor wenn meine Kinder mich gefragt hätten der bedient sich da großartig, warum soll ich nicht klauen wie zum Beispiel bei der Teppich Affäre. An der Ecke bleiben wir ja auch immer Kinder, man nimmt ja die Werte mit, die man gelernt hat, wenn diese Werte in den Unternehmen verstärkt werden, dann kann das ein sehr gelungener Akt sein. Ich fand es zum Beispiel unmöglich, dass der spanische König Juan Carlos auf einer Elefantenjagd war und ist selber in einer Führungsposition einer Wildlife Schutzorganisation. Dafür hat das Volk im positiven Sinne sofort einen Bauch, und das gilt es auch als Führungskraft zu vermeiden. Sie können nicht hingehen und sagen wir sparen und dann einen Tag bevor das Spardekret über die Organisation geht, bekommt irgendeiner mit, dass sich der Vorstand gerade noch mal eine neue S-Klasse bestellt hat. Das funktioniert nicht und das ist auch die Verunsicherung die reinkommt. Für mich ist ein ganz wichtiger Punkt, dass ich berechenbar sein muss, ich kann auch in meinem Wutausbruch mal berechenbar sein, weil dann wissen alle um mich herum jetzt ist mir einfach mal der Kragen geplatzt. Das ist gar nicht so schlimm. Ich führe auch voll mit Emotionen. Sowie ich mich freue, gebe ich auch mal Ärger Platz. Dann bekomme ich hoffentlich keinen Herzinfarkt. Kinder verstehen das auch wann mal etwas zu viel geworden ist. Es hat ja auch viel damit zu tun, dass man, daran glaube ich immer noch ganz fest, Teamerhalt hinbekommt, indem man Achtung vor dem Einzelnen hat. Das heißt nicht, dass ich sofort jeden mögen muss, aber ich muss Achtung vor der Person haben, und dass mein Wert kompatibel mit dem des

Unternehmens ist. Ich habe das einmal erlebt, dass ich mit meinem Werteset voll gegen die Wand gelaufen bin, dass es einfach nicht funktioniert. Ich habe das sehr schnell gemerkt, innerhalb von 14 Tagen, aber ich habe es unterschätzt. Das soll jetzt nicht arrogant klingen, aber ich habe irgendwie gedacht vielleicht kann ich die überzeugen. Dann stellte ich aber fest, das bekommst du nicht hin, die sind völlig anders sozialisiert, und da muss man dann auch seine eigenen Grenzen erleben und dann habe auch ich die Entscheidung gefasst das Unternehmen zu verlassen. Das war erst nach drei Jahren und ich habe sicherlich einige auf meinem weg mitgenommen, es gab auch einige die sich daran genauso gestoßen haben, aber wenn sie in einem Umfeld sind wo wirklich nur der Obere hat Recht funktioniert, und sie selber sind in einem demokratischen Führungsprozess groß geworden, wo das Argument der bestechende Faktor ist, dann muss man die Entscheidung Treffen das ist es nicht. Deswegen müssen Besetzungen von außen unglaublich gut beobachtet werden unter dem Aspekt welche Führungskultur bringt die Person mit, passt die in mein Unternehmen oder passt die nicht in mein Unternehmen. Ich glaube nach wie vor fest daran, dass Unternehmen erfolgreicher sind, die ein gutes Miteinander haben, wo auch Fehler zugelassen werden, wo sich die Spitze hinstellt und sagt wir haben eine Fehleinschätzung gehabt, wir müssen das korrigieren. Aber wir wissen alle häufig wird mehr Zeit damit verbracht die Fehler zu kaschieren, als sie zu fixen. Insofern ist das für meine Begriffe unheimlich wichtig, auch wenn man sich für einen Beruf entscheidet sich die Firmen anzuschauen und zu überlegen, wie ticken die. Das können sie ja heute wunderbar, wenn sie auf der Homepage ein bisschen rumturnen, herausbekommen. Ist das ein Unternehmen, das soziale Kompetenz hat oder ist das eine gespielte soziale Kompetenz, die einfach nur auf dem Papier steht. Das macht es dann spannend, wenn ich diesen match hinbekomme. Wenn also mein Werteset mit dem des Unternehmens zusammenpasst, dann ist das auch eine erfolgreiche, langfristige Verbindung.

Rolf van Dick: Haben sie vielen Dank Frau Eick.

Gabriele Eick: Danke ebenso.

Andreas Leonhardt

Kurzbiografie

Andreas Leonhardt ist 1970 geboren und ist ausgebildeter Volljurist. Er hat seit über zehn Jahren Erfahrung im Bankensektor, unter anderem Abteilungsleiter der Finanzen bei der Mainfirst Bank AG in Frankfurt, wo er auch fünf Jahre Group Compliance Officer und Vorsitzender des Aufsichtsrates einer Luxemburger Fondsgesellschaft war. Danach arbeitete er als Berater bei KPMG. Seit Mitte letzten Jahres ist er Vorstandsmitglied als CFO bei der Bankhaus Main AG. Dort ist er verantwortlich für Finanzen und die Entwicklung des Gesamtkonzerns.

Interview geführt in Frankfurt am 25. Juni 2012

Rolf van Dick: Brauchst du selber auch noch Führung? Wen hast du, der dir sagt, wann du morgens aufstehen musst und wie dein Tagesprogramm ist? Verlernt man es irgendwann, Führung zu brauchen?

Andreas Leonhardt: Nein, ich denke nicht. Ich glaube, dass wir alle, egal welche Position wir ausüben, vom Sacharbeiter bis zum Bundespräsident, eine gewisse Art von Führung brauchen und auch bekommen. Weniger, wann ich morgens aufstehe oder wann wir im Büro erscheinen, sondern eher der Umstand, dass keiner von uns auf allen Ebenen und in allen Bereichen so perfekt sein kann, dass er auf Führung verzichten kann. Ich bekomme zum einen die Führung von meinem Aufsichtsrat, das ist eine gesetzlich vorgeschriebene Führung, aber ich bekomme auch ganz viel Führung von meinem Umfeld. Ich habe Leute, die mir Ratschläge geben, wir sagen ja ganz gerne es ist keine Führung die wir bekommen, sondern ein Ratschlag, aber im Endeffekt lassen wir uns von diesen Leuten doch führen. Auf der fachlichen Ebene sind das die Mitarbeiter, mit denen ich mich umgebe, die ich genau dafür hole, dass sie mir in bestimmten Bereichen einen Support geben. Darüber hinaus geht es aber auch in den privaten Bereich hinein, wo ich Freunde und Familie habe, die wenn ich mit ihnen über gewissen Themen diskutiere mir neue Sichtweisen vermitteln und mich wieder erden. Dadurch geben sie mir den gesunden Menschenverstand wieder, den man verliert, wenn man wie ein Hamster im Hamsterrad läuft. Dieser sagt einem dann: „Jetzt mach mal langsam, da und da stößt du an deine Grenzen.“

Rolf van Dick: Die Beziehung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat würde mich interessieren. Findet dort auch Führung im klassischen Sinne der Menschenführung statt? Gibt es so etwas da?

Andreas Leonhardt: Ich weiß nicht, ob es der Regelfall ist, aber bei meinen bisherigen Arbeitgebern war es tatsächlich so. Dort saßen Aufsichtsräte, die aus dem Metier kommen und somit wissen, wovon der Vorstand spricht. Deshalb haben sie keine Führung weitergegeben, die nur aus Vorschriften besteht, sondern es wurden Themen ausdiskutiert und dem Vorstand wurden Ratschläge gegeben, wie mit bestimmten Situationen zu verfahren ist. Von daher findet eine Führung im klassischen Sinne statt.

Rolf van Dick: Wenn du mal vergleichst, nicht nur Aufsichtsräte, sondern auch Vorstandskollegen und so weiter, was ist gute Führung? Was hast du als gute Führung erlebt?

Andreas Leonhardt: Gute Führung ist immer dann, wenn der Führende einerseits seine Stärken nutzt, um seine Mitarbeiter zu führen, andererseits aber auch wenn er menschlich führt. Ich glaube, dass wir prinzipiell momentan eine Zeit erleben, in der es gerade auch im Bereich Fachkräftemangel, sehr wichtig ist, unseren Mitarbeitern zu vermitteln, dass zum einen jemand da ist, der sie führen möchte, der aber auf der anderen Seite auch auf ihre Bedürfnisse eingeht. Das ist manchmal ein Zwiespalt, denn man kann nicht alles totdiskutieren in einem Unternehmen. Ich werde dafür bezahlt, ab einem gewissen Grad Entscheidungen einfach zu treffen. Nichts desto trotz kann ich das ja so machen, dass ich mir vorher sehr genau anhöre, was meine Mitarbeiter zu sagen haben und meine Entscheidung, die ich dann fälle, möglichst transparent zu machen. Ich denke, dass man sich dort in einen Bereich der guten Führung befindet.

Rolf van Dick: Kann man das lernen?

Andreas Leonhardt: Ich glaube, dass nicht jeder jeden Führungsstil lernen kann. Und wenn, dann nur mit sehr sehr viel Training. Wenn jemand seine persönlichen Stärken, sei es Sozialkompetenz, sei es Charisma, es gibt Menschen, die unglaublich charismatisch auftreten, wenn sie diese natürliche Art der Führung nutzen, kommen sie immer sehr viel authentischer rüber bei dem Mitarbeiter, als wenn sie gewisse Verhaltensweisen anlernen. Es ist mit Sicherheit möglich, es ist aber schwer, es konsequent zehn, zwölf Stunden am Tag immer vorzulegen. Das heißt, wenn ich solch charismatischer Mensch bin, dann ist es natürlich sehr viel einfacher, meine Führung darauf aufzubauen.

Rolf van Dick: Hast du Menschen kennen gelernt, wo du sagen würdest, das war Charisma in Reinform, da hat alles funktioniert, da habe ich auch viel von gelernt? Hattest du Vorbilder, persönlich oder auch sonst?

Andreas Leonhardt: Ich habe von vielen Menschen, die ich bei der Führung erlebt habe, versucht mir Teile rauszugreifen, die mir besonders gut gefallen haben. Beispielsweise als ich noch bei KPMG war, hatte ich eine Prüfung in einem Bankhaus, in dem es jemanden gab, der für die Konzernsteuerung zuständig ist, den Günther Rot, der sich jeden Morgen 15- 20 Minuten Zeit genommen hat und bei seinen engsten Mitarbeitern vorbeigegangen ist und mit denen ein persönliches Gespräch geführt hat. „Wie geht es dem Mann der krank ist?“, „Was macht das Kind?“ Dadurch hat er seinen Mitarbeitern einen Start mit einem gewissen Wohlfühl- Gefühl in den Tag gegeben. Das hat mir unheimlich gut gefallen. Das ist eine Sache, die ich von ihm übernommen habe, die ich auch heute noch versuche. Natürlich kommt man umso seltener bei jedem Mitarbeiter vorbei, je größer der zu verantwortende Bereich ist.

Ich habe Ende der 90er Jahre Richard von Weizsäcker getroffen und hatte die Möglichkeit 10 Minuten persönlich mit ihm zu sprechen. Ich weiß nicht, ob er seine Mitarbeiter auch so geführt hat, aber er hat es sehr schnell geschafft, eine Atmosphäre aufzubauen, bei der man das Gefühl hatte, ihn schon lange zu kennen und alles mit ihm besprechen zu können. Wenn er das bei seinen Mitarbeitern genau so geschafft hat, dann wäre das eine Sache gewesen, die ich auch gerne übernommen hätte. Inwiefern ich das schaffe, sollte man vielleicht meine Mitarbeiter fragen.

Rolf van Dick: War das bei Richard von Weizsäcker Charisma, war das ein Leuchten in den Augen oder waren das Verhaltensaspekte, die man auch lernen kann?

Andreas Leonhardt: Ich glaube, auch dort war es eine Kombination aus beidem. Ich glaube, dass er von sich aus heraus schon eine relativ starke Aura hat, die er ausstrahlt, aber natürlich

wird er in seiner Zeit als Bundespräsident auch bestimmte Verhaltensmuster erlernt haben, die er dann in solchen Gesprächen genutzt hat.

Rolf van Dick: Auch wenn du schon einige Aspekte genannt hast, wie führst du persönlich mittlerweile, zum Beispiel im letzten Jahr beim Bankhaus Main?

Andreas Leonhardt: Ich versuche, einen Kommunikations- tiefen Führungsstil zu pflegen. Ich spreche unheimlich viel mit meinen Mitarbeitern, sowohl über fachliches, als auch mal über privates. Ich habe regelmäßig Runden, wo ich meine engsten Mitarbeiter versammele, um immer wieder auf den neuesten Stand gebracht zu werden. Für mich ist es ganz wichtig, meinen Mitarbeitern eine geeignete Arbeitsatmosphäre zu schaffen, sodass sie sich wohl fühlen und ihre Leistungen erbringen können.

Rolf van Dick: Wie ist es in schwierigen Situationen? Man hat vermutlich einfach manchmal Mitarbeiter, die die Leistung, die man erwartet, nicht bringen oder die auch aufgrund privater Schwierigkeiten teilweise demotiviert sind. Hast du da eine bestimmte Herangehensweise?

Andreas Leonhardt: Wichtig ist, dass ich meinen Mitarbeitern auch da eine gewisse Transparenz biete. Ich muss nicht mit dem Hammer kommen, wenn ich beim ersten Mal mit ihnen spreche, sondern ich muss relativ schnell auf die Misstände, die ich sehe und auch die Underperformance eingehen. Damit gebe ich dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sein Verhalten zu ändern. Das schaffe ich aber nicht, indem ich einmal im Jahr ein Gespräch führe und sage: „Du bekommst jetzt keinen Bonus, weil mich das schon das ganze Jahr an dir stört.“ Stattdessen sollte man zeitnah miteinander sprechen und den Mitarbeiter auf Nachholpotenzial in gewissen Bereichen hinweisen und über Lösungen des Problems reden. Dann gebe ich dem Mitarbeiter Feedbacks in gewissen Zeitabständen, bei denen ich erkläre, wo sich etwas verbessert hat oder den Mitarbeiter darauf hinweise, dass ich immer noch nicht zufrieden bin. Dann habe ich aber in dem Jahresgespräch die Möglichkeit zu sagen, dass der Mitarbeiter sich trotz vorheriger Bemängelung nicht gebessert hat und dass deswegen weitergehende Maßnahmen getroffen werden müssen.

Rolf van Dick: Würdest du sagen, du führst heute anders als Vorstand, als du vor eineinhalb Jahren als Abteilungsleiter geführt hast? Gibt es da Unterschiede?

Andreas Leonhardt: Ja natürlich, Unterschiede gibt es. Man kann noch ein Stück weiter gehen, wenn ich die Führung, die ich heute habe, mit der die ich vor zehn Jahren bei KPMG hatte, wo ich ja als eine Art Gruppenleiter fungiert habe, vergleiche. Da war man viel näher an den Mitarbeitern dran, im Prinzip war man noch einer von ihnen. Heute ist der Abstand größer, die Verantwortung, die ich trage, ist aber auch größer. Während ich damals ab und an unpopuläre Entscheidungen noch auf meinen Chef schieben konnte, muss ich sie heute selber verantworten und auch vor meinen Mitarbeitern begründen können.

Ansonsten: Ja, ich führe anders, einfach weil auch ich mich – hoffentlich – täglich weiter entwickle. Beispielsweise, wenn ich Leute kennenlerne, bei denen mir wieder etwas besonders gut gefällt, was in mein Führungsschema passt. Denn um die Authentizität zu wahren, muss man besonders darauf achten, dass es zum eigenen Schema passt. Wenn ich so etwas sehe, versuche ich es zu adoptieren und weiter zu verwenden.

Rolf van Dick: Eigentlich hört sich das ja relativ plausibel und einfach an. Ich meine, mit den Leuten regelmäßig reden und nicht nur einmal im Jahr. Warum machen das so viele nicht? Warum geht Führung offensichtlich so oft schief, in allen Bereichen der Gesellschaft?

Andreas Leonhardt: Ich denke, dass es unterschiedliche Faktoren dafür gibt. Zum einen ist es natürlich schwer in einem normalen Geschäft, in dem es sehr stressig ist und in dem viele Termine drücken, all das umzusetzen, was ich jetzt aufgeführt habe. Oftmals geht es mir auch so, dass Gespräche, die ich noch führen möchte, hinten runter fallen, weil in manchen Momenten andere Termine erstmal dringlicher erscheinen. Das heißt, es ist eigentlich ein Prozess, wo man sich jeden morgen neu erinnern muss, wie man führen möchte. Das ist nicht ganz einfach. Zum anderen herrscht gerade bei uns im Bankenbereich ein etwas anderes klassisches Führungsbild, wo Führungskräfte der Meinung sind, dass sie mit finanziellen Anreizen den Mitarbeiter schon voll umfänglich einfangen können. Ich glaube, das ist eine der großen Fehleinschätzungen. Da Mitarbeiter, die ich finanzielle motiviere, sich sehr schnell an den neuen Zustand des größeren Einkommens gewöhnen, aber die täglichen Probleme, mit denen sie konfrontiert werden, dadurch nicht gelöst sind. Das heißt, nach einer gewissen Phase von zwei oder drei Monaten ist der Mitarbeiter wieder genauso unzufrieden, ob er jetzt einen Betrag X mehr bekommt oder nicht. Das liegt daran, dass er sich trotzdem täglich wider über die selben Dinge ärgert. Ich glaube, da muss man anfangen. Man muss versuchen die Arbeitsatmosphäre so zu schaffen, dass der Mitarbeiter ein gewisses Wohlfühl- Gefühl hat. Dann ist er sogar bereit schneller einzusehen, dass sein Gehalt nicht ganz so stark ansteigt, wie es in der Branche üblich ist, weil es dem Unternehmen nicht gut geht.

Rolf van Dick: Wie kommt es, dass solche einfachen, wichtigen Dinge sich noch nicht durchgesetzt haben? Weil alle heutigen Bankvorstände waren ja selber mal Abteilungs- oder Gruppenleiter, Bereichsvorstände usw. Sie haben also auf den verschiedenen Ebenen eigentlich die Chance, Mitarbeiter kennenzulernen und wirklich zu wissen, was sie motiviert, außer finanziellen Aspekten.

Andreas Leonhardt: Wir lernen das ja nirgendwo. An der Uni gibt es kein Lernfach, wo Führung gelehrt wird. Ich denke, dass vieles durch das Umfeld und die Laufbahn geprägt ist. Vielleicht sind andere Laufbahnen anders verlaufen, die Führungskräfte haben andere Erfahrungen gemacht, vielleicht sind sie sogar in einer anderen Zeit in einem Unternehmen groß geworden. Außerdem muss man auch sagen, Führungskräfte haben immer noch ein Problem damit, sich selbst Hilfe zu holen. Ich habe vor drei Jahren angefangen, mich coachen zu lassen, was mir bei meiner täglichen Führung der Mitarbeiter auch sehr viel bringt. Ich bin der Meinung, wir sind im Prinzip wie Spitzensportler. Jeder Spitzensportler hat einen Trainer, der ihm seine Schwachstellen aufzeigt. Die Grundeinstellung muss ja stimmen und ein gewisses Leistungsvermögen muss da sein, aber es gibt bestimmte Techniken, damit kannst du es noch ein Stück verbessern und das ist eine sehr wichtige Sache. Ich muss sagen, ich habe dieses Coaching nicht bereut.

Rolf van Dick: Gab es in deiner Zeit bei KPMG oder bei Mainfirst institutionalisierte Prozesse, die das ermöglicht haben? Gab es dort Führungskräfte- Training oder gab es dort Angebote für Coaching?

Andreas Leonhardt: Nein, überhaupt nicht. Das beruht einzig und allein auf einem privaten Interesse daran, bzw. der Möglichkeit, die ich gesehen habe, das Leistungsvermögen meiner Mitarbeiter noch ein Stück besser auszureizen. Das ist es, worum es mir als Vorgesetzten geht. Dem Mitarbeiter über einen sehr langen Zeitraum, nicht nur kurzfristig, eine hohe Leistungsbereitschaft abzufordern und eine gute Performance zu erzielen. Ich habe mir damals gesagt, dass es dafür vielleicht ganz gut wäre, einfach mal einen Coach zu engagieren. Mir hat das damals nach den ersten Stunden so gut gefallen, dass ich auch jetzt noch mit einer gewissen Regelmäßigkeit, zwei oder drei mal im Jahr für ein paar Stunden, auffrische, was es für neue Techniken und Entwicklungen gibt.

Rolf van Dick: Du hast vorhin gesagt, Langfristigkeit ist wichtig für die Mitarbeiter und da sind wir automatisch beim Thema Werte. Und wenn ich jetzt einfach fragen würde, ob Werte wichtig sind, wirst du sagen ja, aber wie sieht es aus in einer Finanzkrise und einem generellen Misstrauen gegen alles was mit Banken und Versicherungen zu tun? Welche Rolle spielen tatsächlich Werte bei deiner täglichen Arbeit? Und wie kannst du es schaffen, dass Werte wieder akzeptiert und auch glaubhaft werden?

Andreas Leonhardt: Ja, gerade in so einer Zeit spielen Werte eine besonders große Rolle. Einmal im Innenverhältnis zu den Mitarbeitern, denn die Mitarbeiter müssen wissen, für welche Werte ich stehe. Sie müssen sich darauf verlassen können, dass ich diese Werte auch weiter lebe. Denn gerade jetzt in dieser Finanzkrise ist es ja für Mitarbeiter schwierig. Man hat Angst um den Job, man wird im privaten Umfeld ja teilweise auch wirklich angefeindet, zum Beispiel als Zocker verschrien. Da ist es wichtig, dass die Mitarbeiter auch ein Stückweit in sich ruhen und diese Ruhe kann ich zum Teil eben vermitteln mit meiner Art, wie ich das ganze vorlebe. Es ist aber auch nach außen hin zur Zeit immer wichtiger, zu zeigen, dass man selbst und sein Umfeld für bestimmte Werte steht, die nicht heißen, Profit um jeden Preis zu machen. Ich habe da etwas leichter Reden als mein Vorstandskollege, der für den Markt zuständig ist und das Geld im Endeffekt reinholen muss, da wir ja im Finanzbereich des CFO das ganze Hintendran aufstellen. Nichts desto trotz ist es wichtig zu zeigen, wofür eine Bank steht, was ich aussagen möchte und wie ich es rüber bringe. Dafür sind Werte und Ethik ein ganz wichtiges Thema. Die großen Unternehmen haben alle einen Ethikkodex. Das sind oftmals 70 bis 80 Seiten bunt beschriebenes Papier, aber keiner in der Bank weiß, was darin steht und hat das Gefühl, danach zu leben. Es ist die Aufgabe der Vorstände und der Leiter, das den Mitarbeitern vorzuleben. Und nur so kann ich diese corporate identity umsetzen, die ich brauche um nach außen hin zu zeigen, wir machen ein faires Geschäft und wir stehen dafür, was wir machen.

Rolf van Dick: Was heißt das beim Bankhaus Main konkret? Gibt es dort ein oder zwei Werte oder Leitsätze, die du benennen könntest?

Andreas Leonhardt: Also ein Schlagwort wäre zum Beispiel Zuverlässigkeit. Wir haben meist sehr reiche Privatkunden. Wenn ich denen gewisse Zusagen mache, dann muss ich sie einfach einhalten. Wenn ich auf der anderen Seite gegenüber der Aufsicht kommuniziere, dann muss ich sie einfach einhalten. Das ist ein Wert, den ich einfach leben muss. Ein anderer Wert ist mit Sicherheit eine gewisse Ethik zu haben. Zu sagen, wir machen einfach keine Geschäfte, an denen wir uns persönlich so stark bereichern und das nicht transparent gegenüber dem Kunden machen können. Gerade bei der Kundenstruktur die wir haben, würde so etwas sehr schnell auf Unverständnis stoßen. Das heißt also ich bin meinem Kunden bereit, ganz klar offen zu legen, woran ich verdiene. Wenn der Kunde das weiß, ist er auch sehr viel schneller bereit, das so zu akzeptieren und macht das Geschäft dann in dem Bewusstsein, zu wissen, was die Bank daran verdient.

Rolf van Dick: Solche Prinzipien habt ihr versucht, vom Vorstand bis zum Mitarbeiter durchzuhalten, die dann auch das Tagesgeschäft mit den Kunden machen?

Andreas Leonhardt: Genau, ich muss also meinen Mitarbeitern, den Leuten die im Endeffekt im Betrieb tätig sind, jeden Tag wieder sagen, dass sie den Kunden mitteilen sollen, was wir an dem Produkt verdienen. Nur, wenn wir das wirklich durchbrechen, vom Vorstand bis zum Mann, der mit den Kunden arbeitet, bekommen wir die Transparenz, die der Kunde braucht, um sicher zu sein, fair behandelt zu werden. Auch da habe ich es im Bankhaus Main

etwas einfacher, als Kollegen in großen Bankhäusern, weil ich den Betriebsmitarbeiter noch selbst erreiche und weil, aufgrund unserer Kundenstruktur, die Kundenanzahl sehr überschaubar ist. Deswegen bekomme ich eventuell sogar von dem Kunden selbst ein Feedback, wie das Gespräch gelaufen ist und was der Mitarbeiter erzählt hat. Das ist kaum vergleichbar mit der Volksbank oder der deutschen Bank, wo ein solches Verfahren bis in die Filialen nicht durchsetzbar wäre. Da muss ich mich darauf verlassen, dass ich es den Filial- und Abteilungsleitern so vorlebe, dass sie es an ihre Mitarbeiter weiter geben. Das bedeutet aber auch, dass ich den Druck nicht zu hoch setzen darf, was die Vertriebszahlen angeht. Nur wenn ich auch da eine gewisse Ausgewogenheit schaffe, was Gehälter und Bonuszahlungen angeht, kann ich es schaffen, dass der Druck auf den letzten Mitarbeiter, der das Kundengespräch, führt nicht so hoch ist, dass es schief läuft.

Rolf van Dick: Das ist genau der Aspekt, den mein Kollege Dieter Zapf hier in seinen Analysen mit Banken und Versicherungen findet. Es ist der größte Stress für die Mitarbeiter, die Kundenprodukte verkaufen zu müssen, die sie gar nicht wollen, weil die Zahlen so festgesetzt sind.

Andreas Leonhardt: Wenn ich dem Mitarbeiter das Gehalt runter setztes und sage, wenn er erfolgreich ist, kann er das Fünffache an Bonus erzielen, dann ist es ganz klar, dass der Anreiz des Mitarbeiters, Kunden gewisse Nachteile zu verschweigen so groß ist, dass das Produkt, was der Kunde am Ende kauft, nicht das ist, was er braucht.

Rolf van Dick: Prima, ich bin am Ende mit meinen Fragen. Ich danke ganz herzlich.

Andreas Leonhardt: Ich danke dir.

Jürgen Heraeus

Kurzbiografie

Jürgen Heraeus wurde 1936 in Hanau geboren, studierte in Freiburg und München Betriebswirtschaft und promovierte in München. 1964 trat er in das Familienunternehmen Heraeus ein, wurde dort Finanzvorstand, ab 1983 Vorstandsvorsitzender und ist seit 2000 Vorsitzender des Aufsichtsrates.

Jürgen Heraeus ist Präsidiumsmitglied des BDI, Vorsitzender von UNICEF Deutschland und im Hochschulrat der TU Darmstadt.

Interview geführt am 6. September 2012 in Frankfurt

Rolf van Dick: Herr Heraeus, vielen Dank für Ihre Unterstützung. Sie sind 1936 geboren, hier in Hanau, haben Betriebswirtschaft studiert in Freiburg und in München, haben dort auch promoviert und sind 1964 in den Konzern eingetreten, in den '70er Jahren dann Finanzchef geworden. 1983 haben Sie den Vorsitz des Vorstandes übernommen und dann fast 20 Jahre lang inne gehabt und seit 2000 sind Sie Aufsichtsratsvorsitzender. Heraeus gibt es seit über 160 Jahren, hat mittlerweile 13.000 Mitarbeiter in 120 Ländergesellschaften. Sie haben sich spezialisiert auf viele Nischenprodukte, in denen Sie Weltmarktführer sind: Edelmetalle, Dentalprodukte, Spezialquarze, Glasfasern; Golddrähte für die Computerherstellung, die Spitzen für Füller werden von Heraeus mit speziellen Edelmetalllegierungen hergestellt. Heraeus hat in den vergangenen Jahren noch mal mit 26 Milliarden seinen Umsatz vergrößern können, wobei man sagen muss, Dreiviertel oder Vierfünftel des Umsatzes kommt durch den Edelmetallhandel...

Jürgen Heraeus: Das muss man abziehen, ein bisschen, ja.

Rolf van Dick: Sie haben einen Gewinn nach Steuern im vergangenen Jahr von etwas über 300 Millionen und Sie haben eine Struktur von Gesellschaftern, fast 200 Familienmitglieder, die als Gesellschafter partizipieren. Sie haben sich ein Leitbild gegeben, ein Konzernleitbild, vor einigen Jahren, in dem auch die Gesellschafter mal definiert haben, was sie eigentlich wollen und Sie engagieren sich auch vielfältig industriepolitisch als Mitglied des Präsidiums des BDI und auch sozial, zum Beispiel im Hochschulrat der TU Darmstadt oder als Vorsitzender vom Kinderhilfswerk von UNICEF in Deutschland. Sie haben in diesen vielen Funktionen ja ganz unterschiedliche Führungsaufgaben, auch früher gehabt als Vorstand, dann heute als Aufsichtsratschef, aber auch bei UNICEF müssen Sie vermutlich Leute führen oder im Hochschulrat haben Sie auch Führungsrollen...

Jürgen Heraeus: Ja, das ist am Schwersten.

Rolf van Dick: Und uns interessiert heute, wie Sie persönlich mit Führung umgehen, wie Sie Führung definieren. Und die erste Frage, die ich immer stelle und je nach Gesprächspartner variere, ist, ob wir überhaupt Führung brauchen. Und meine Frage an Sie wäre, als Sie es an die Spitze geschafft haben, zum Beispiel bei Heraeus, wer führt Sie dann noch und haben Sie dann noch Führung gebraucht?

Jürgen Heraeus: Also, Führung ist unabdingbar. Da, wo es keine Führung gibt, ist Chaos, ist Beliebigkeit, ist auch am Ende keine Zufriedenheit. Als ich dann im Unternehmen aufwuchs -

ich habe ja nicht gleich Führung bekommen - hatte ich Vorbilder, hatte ich einen sehr guten Aufsichtsrat, einen exzellenten Aufsichtsratsvorsitzenden, Herr Doktor Sassmannshausen, ein ungewöhnlicher Mann mit hohen Werten, mit großer Nähe, mit... Das war jemand, zu dem ich aufgeschaut habe und der mir auch manchmal gesagt hat „Mein Lieber, welchen Hut haben Sie jetzt gerade auf? Sind Sie jetzt nur der Eigentümer oder sind Sie jetzt Vorsitzender der Geschäftsführung und hören auch mal zu?“, das war auch gut. Man sucht das vielleicht nicht immer und am Schwierigsten war die Führung als Vorsitzender des Hochschulrates in Darmstadt, weil die Professoren glauben, dass sie eigentlich eine eigene Generis sind, die durch das Grundgesetz geschützt werden und da Freiheit von Wissenschaft und Lehre, was sie so interpretieren, dass sie also auch keine Führung, überhaupt keine Vorschriften brauchen.

Rolf van Dick: Hat aber, glaube ich, auch etwas... Ich sehe es ja auch im Frankfurter Senat, in dem Herr Breuer als Hochschulratsvorsitzender immer sitzt und ich habe ihn schon mal gefragt, wie er das eigentlich aushält, diese ständigen, langen Diskussionen und ich glaube, das ist einfach ein Unterschied: Demokratie per Hochschulverfassung in der Universität und die Entscheidungsfindung, wie sie in Konzernen und Unternehmen normalerweise funktioniert.

Jürgen Heraeus: Die Diskussionen sind ja nicht schlimm, aber sie müssen dann auch zu einem Ergebnis führen und es muss am Ende eine Entscheidung getroffen werden. Das ist ja, das Vermeintliche der Freiheit ist, dass man endlos diskutiert, unentwegt mehr Informationen will und am Ende daraus nichts macht und nicht eine Entscheidung trifft.

Rolf van Dick: Noch mal zu der Frage, Sie haben gerade gesagt, Sie haben sich auch was sagen lassen, wenn es begründet war, von Herr Sassmannshausen. Ist das nicht eine Gefahr, wenn man in einem Familienunternehmen Chef ist, dass einem die Leute sich vielleicht gar nicht trauen etwas zu sagen, obwohl es nötig wäre?

Jürgen Heraeus: Ja, das ist natürlich bei einer Aktiengesellschaft noch viel größer, denn die Aktionäre sind alle unbekannt und die paar Radaumacher, die dann auf der Hauptversammlung sind, die sind nicht ernst zu nehmen, weil sie sich eigentlich bezahlen lassen dafür, dass sie keinen Radau machen, sodass, sag ich jetzt mal, man die Gesellschafter in der Familie viel ernster nehmen muss und sie, ich sage jetzt mal, ihnen zu vermitteln, dass das Unternehmen gut geführt ist und dass man da eine Vertrauensschiene bildet. Das ist sehr schwer in einer Aktiengesellschaft. Also, wir hatten neulich - ich bin ja auch Aufsichtsratsvorsitzender bei der GEA, einem großen Unternehmen mit über 20.000 Mitarbeitern - und da ging es dann um das Vorstandsvergütungsgesetz, eine ganz schwierige Geschichte und dann musste man auch erläutern. Es kam dann auch zur Abstimmung und es kamen dann auch alle möglichen Fragen und Einwände und so weiter und dann hat einer der Schutzvereinigungsleiter sich dann gemeldet und hat gesagt, er würde jetzt wünschen, dass die Diskussion beendet ist, wenn der Herr Doktor Heraeus das vorschlägt und geprüft hat und erkennt eben und er ist sparsam und gibt da nicht Dings, dann wird es seiner Meinung nach die Diskussion erübrigen und dann war auch Schluss. Das ist eigentlich das, sagen wir mal, von denen die sonst nur kritisch sind und so weiter, wenn man das erreicht hat und das auch in einem Familienunternehmen und man dieses Vertrauen hat, die sagen, wenn er das macht, dann wird es schon richtig sein. Deswegen haben wir auch diesen Familienkodex gegeben, dass das auch - was immer gelebt wurde, was immer so war, was mein Vater so gemacht hat, mein Onkel, was ich so gemacht habe - wenn dann mal hinterfragt wurde warum ist das denn so, ja, das sagt der Jürgen oder das ist so und jetzt haben wir es niedergelegt, zum Beispiel wer im Unternehmen arbeiten darf beziehungsweise nicht und so. Und da haben alle zugestimmt, das haben die auch mit erarbeitet und das ist jetzt nicht geschrieben worden,

sondern ein Kreis von 20 Gesellschaftern hat diskutiert, fünf Tage lang, also in fünf Abschnitten und dann haben es alle diskutiert und dann haben es alle unterschrieben. Das ist schön.

Rolf van Dick: Vertrauen haben Sie gerade angesprochen. Das ist glaube ich ein Thema, was Sie begleitet, was Sie versucht haben auch zu vermitteln, dass das ein ganz wesentlicher Bestandteil von Führung ist. Wie haben Sie... Was sind andere Bestandteile von Führung oder vielleicht anders gefragt: Wie führen Sie selber, sodass Ihre Mitarbeiter erkennen, dass Vertrauen wichtig ist?

Jürgen Heraeus: Ja, zum Einen muss man das vorleben, was man von den anderen erwartet. Das geht bei der Flugklasse los und geht über die ganze Compliance-Schiene, geht über die Spesenabrechnung. Alles Dinge, die im Unternehmen bekannt sind mehr oder weniger und wenn die total anders gehandhabt wird als das, was man von den Mitarbeitern erwartet, dann wird es schon schwer zu führen. Also, der weiß ja gar nicht wie eng es da in der Economy ist, der sitzt immer ganz vorne und uns mutet er das zu und, und, und. Also, das sind kleine Sachen, die aber enorm wichtig sind. Und das andere ist sicher, dass man eine klare Strategie erarbeitet, die auch durchhält. Das Dritte ist, dass man nicht sorglos die Strategien wechselt, dass man auch in der Lage ist mal in schwierigen Zeiten eine Sache durchzuhalten. Das ist eine Fülle von Punkten und ich denke mal, ich glaube nicht an Größe. Also wir hatten vorhin das Wachstum, den Umsatz als er sehr inflationiert ist durch die hohen Edelmetallpreise, wobei die Mengen ziemlich gleich geblieben sind und auf einmal sind sechs, sieben Milliarden mehr Handelsumsatz bei gleicher Menge. Ich denke mal, dass ein Unternehmen wie, meiner Zeit waren wir zwischen drei- und neuntausend Mitarbeitern, jetzt sind es mehr, da kennt man, zumindest mal die ersten 100 kennt man ganz genau, das sind die Wichtigen und viele Mitarbeiter kennen einen auch, die das verfolgen und nicht nur hier, sondern auch im Ausland, wenn man viel unterwegs ist. Das ist bei einem großen Unternehmen, ich sag jetzt mal Siemens, mit 400.000 Mitarbeitern natürlich nicht mehr möglich. Also, man sitzt da weit, weit oben natürlich und erreicht, auch die Nachrichten erreichen die Menschen unten nicht mehr, sodass sie fühlen, dass es notwendig ist.

Rolf van Dick: Wie ist Ihr Verhältnis zum Vorstand? Also, führen Sie da als Aufsichtsrat auch noch mit den klassischen Führungsinstrumenten, das heißt führen Sie persönliche Gespräche, in denen Sie Ziele definieren, geben Sie Rückmeldungen?

Jürgen Heraeus: Ja, wir haben, also ich halte mich hier sehr, das habe ich von meinem Vater gelernt, ich weiß, was mich gestört hat. Für mich sind die Gesprächspartner derzeit zwei Geschäftsführer der Holding, der Vorsitzende, der Stellvertreter, der mein Schwiegersohn ist und ich gehe nicht nach unten ohne, dass sie es wissen oder ohne, dass sie dabei sind oder so etwas. Ich gehe auch nicht über den Hof, um mal zu hören, was ich sonst nicht weiß und so weiter. Das heißt, ich habe das meiner Zeit gesehen, dass mein Onkel, der Aufsichtsrat war, mein Vater war der Vorsitzende, mein Onkel hat da immer Leute kommen lassen, hat sich von denen berichten lassen, hat dann mich geholt und wollte mal hören, ob ich dasselbe erzähle. Da habe ich gesagt hör mal so geht's nicht. Wenn du was wissen willst, dann können wir ihn gerne dazu holen, aber so kann man nicht führen. Das habe ich gelernt und das wird auch... sonst kann eine Geschäftsführung nicht selbstständig werden. Das ist ein großer Fehler von vielen Familienunternehmern, dass sie nicht loslassen können und dann am Ende eigentlich immer noch die Nummer Eins im Unternehmen sind. Wir haben regelmäßige Jours Fixes mit Tagesordnung und Protokoll und so weiter. Wir essen, wenn wir da sind, sitzen wir gemeinsam am Tisch in der großen Kantine. Da kann man sich so austauschen oder da wird auch mal telefoniert, aber in das operative Geschäft greife ich nicht ein. Wenn ich etwas sehe

aus Zahlen, aus Berichten, aus Protokollen, wo ich Fragen habe, dann stelle ich die und ich denke mal die Geschäftsführer schätzen das auch sehr, dass sie, sagen wir mal und das Ziel ist, vor allen Dingen jetzt auch für meinen Schwiegersohn, dass das Vertrauen, das die Gesellschafter in das Unternehmen haben, ich sage jetzt mal auch auf der Schiene ganz groß wird. Die Gesellschafter schauen einmal auf den Aufsichtsrat, dann kennen sie die Leute mehr oder weniger, manche näher, die schauen auf den Gesellschafterausschuss und die schauen auf die Geschäftsführung und das sind die... Jeder schaut ein bisschen anders und wenn das, die müssen zuverlässig sein, zu denen muss eine Vertrauensschiene sein und dann läuft das.

Rolf van Dick: Ich behaupte einfach mal, Sie haben wahrscheinlich in den, Anfang der '60er Jahre an der Universität in München keine Führung gelernt. Das gehörte damals zum Betriebswirtschaftsstudium genauso wenig dazu wie heute. Glauben Sie, dass man Führung lernen kann durch Studium, durch Kurse, durch MBA Programme? Wo haben Sie Führung gelernt?

Jürgen Heraeus: Das ist eine gute Frage. Ja, ich glaube, dass man bestimmte Grundstrukturen schon lernen kann. Und wenn man nicht, man kommt ja auch nicht gleich oben hin. Also ich habe ja auch ein Trainee-Jahr gemacht, wo ich in die einzelnen Bereiche bin und dort Menschen kennengelernt habe und gesehen habe, warum die wie ticken durch ihren Vorgesetzten oder von ganz oben und so. Und dann hatte ich natürlich die Gelegenheit mit meinem Vater zu sprechen und zu fragen warum ist denn das so und warum ist das so und wie sind die verschiedenen Vorgesetzten und so weiter. Und die einen sind ganz toll und die anderen die sind nicht so toll und deshalb klappt das da auch nicht so und so weiter. Also, und dann habe ich verschiedene erste, hatte ich glaube ich zwei Mitarbeiter zu führen oder so was, ja und das wurden dann mehr und mehr und da hat man natürlich, ja, da hat man gelernt, hat man auch, ich sage mal gesehen, was nicht gut ist und man sieht auch, ich sage jetzt mal in manchen Unternehmen duzen sich alle, da ist das okay, in manchen duzen sich nur manche und ich habe das damals auch gesehen, dass zwei der Geschäftsführer, die duzen sich hier und mein Vater und andere nicht. Wenn die dann saßen, ich war... Am Anfang habe ich oft Protokoll geführt, mein Vater hat gesagt du machst Protokoll, kannst du schon mal zuhören und sagst aber nichts und wenn dann Diskussionen waren und dann sagte der „Rudi, was meinst du denn dazu?“, da habe ich gesagt das geht nicht, das ist weder... da ist kein Respekt, da ist keine offene Diskussion und so. Ich habe das dann nicht gemacht und ich habe es auch hier gesehen, wie schwierig es ist, wenn interne Berufungen sind und einer aus einem Bereich wird dann der Leiter und dann sagen die „Hör mal, Karl, gestern, da hast du so etwas aber noch nicht zu mir gesagt, wieso, jetzt meinst du, du kannst mir hier sagen, wo es langgeht?“. Das ist ganz schwer, oft ganz schwer. Ich denke in den ganz oberen Bereichen vielleicht nicht, da ist, ich sage mal die Intelligenz und so, die können dann unterscheiden, aber so in dem, was man früher Meister nannte oder junge Ingenieure oder so, die tun sich dann oft schwer.

Rolf van Dick: Aber Sie würden ja vermutlich nicht auf die Idee kommen in einer Sitzung Ihren Schwiegersohn auf einmal zu siezen, weil es auch...

Jürgen Heraeus: Ihn nicht, aber andere Mitglieder im Aufsichtsrat, die ich kenne, da mache ich das.

Rolf van Dick: Wer hat Sie, Sie haben Herrn Sassmannshausen schon angesprochen, Ihren Vater, Ihren Onkel, aber wer hat Sie vielleicht sonst beeindruckt als Führungskraft? Sie haben

ja auch über den BDI und in vielfältigen anderen Aktivitäten Menschen kennengelernt, die wichtige Rollen hatten.

Jürgen Heraeus: Ja, ich hatte sehr früh das Glück, dass mein Vater, der mich sehr geschätzt und sehr gefördert hat und sehr viel Vertrauen in mich hatte, der hat mich früh mitgenommen. Gerade in Frankfurt war damals ja die, hatten die Banken ja noch einen anderen Status als heute und ich habe Herrn Ponto, Herrn Heusken, später Herrn Herrnhäuser kennengelernt und so. Leute, die ich außergewöhnlich geschätzt habe und die sage ich jetzt mal auch eine Kontur hatten, einen Background hatten und auch die Bank betrieben haben, wie man es damals gemacht hat. Das hat mir viel gegeben und ich habe auch später, mein Vater hat mich immer ermutigt, der hat mir Aufgaben gegeben und hat dann gesagt ich kenne sie alle, ich kenne sie alle und ich sage dir jetzt schon, da ist keiner besser als du bist oder mal wirst. Nimm das in die Hand und so.

Rolf van Dick: Dass man dann diesen Menschen dann mehr oder weniger auf Augenhöhe begegnen kann und dann...

Jürgen Heraeus: ...Und dann auch kritisch war. Ich sehe das so bei einer meiner Töchter, die hat kürzlich einen... Wir laden auch viele ein, auch viele junge Leute und da war auch einer aus einem bekannten Unternehmen so und dann... der so sehr hofiert wurde und so weiter und dann hat sie sich noch mal erkundigt, was er denn so macht und dann sagte ich und wie fandest du den? - Ja, sagt sie, ehrlich gesagt, wenn der es nicht weiter gebracht hat als da, wo er ist, dann kann der eigentlich nicht so toll sein. Die ist 22. Also, ich sage jetzt mal, man lernt einen Blick für die Menschen, man lässt sich auch nicht ich sage jetzt mal einpudern, weil der ein tolles Auto hat oder... Gibt ja auch viele charmante, nette Leute, die aber nicht gerade geeignet sind, ein Unternehmen zu führen oder eine große Abteilung zu führen.

Rolf van Dick: Trotzdem passiert es immer wieder. Eine meiner Fragen ist, warum funktioniert Führung offensichtlich oft nicht? Also es ist schon auf den unteren Ebenen, dass da Mitarbeiter krank werden, weil die Führungskräfte sie nicht wertschätzen. Aber warum werden auf oberen Ebenen manchmal Menschen zu Vorstandsvorsitzenden gemacht oder zu Spitzenpolitikern gewählt, die offensichtlich Fehlbesetzungen sind? Zumindest in den Augen der Öffentlichkeit.

Jürgen Heraeus: Also manche entwickeln sich erst so, dass man hinterher sagt, das war eine Fehlbesetzung. Also, es gibt natürlich viele, die sage ich jetzt mal sehr eitel sind, viele, die die Menschen, die Mitarbeiter nicht erreichen und das dann durch Kraft und durch autoritäres Gehabe ausgleichen. Nach dem Motto da muss man doch voll... die die Menschen nicht gewinnen und das sind dann Fehlbesetzungen.

Rolf van Dick: Und diese Fähigkeit, Menschen zu gewinnen, glauben Sie auch das kann man lernen oder gehört das...?

Jürgen Heraeus: Also, manche können es nicht lernen, habe ich das Gefühl. Ich glaube manche können es gar nicht lernen und denen muss man auch sagen sie müssen was anderes machen. Ich bin ja sehr kritisch gegenüber sagen wir jetzt mal der ganzen Beraterkaste. Wenn junge Menschen, Studenten, sagen wir also die Besten, die gehen dann zu McKinsey, Boston Consulting, Roland Berger, da ist ja auch so eine Staffelnung heute so in deren Augen. Ich sage das ist gut, das ist eine Verlängerung des Studiums auf hohem Niveau, da seht ihr lauter gute Leute, aber die Welt ist nicht so. Die Gauß'sche Verteilung der Menschen, die ist oben ganz schmal und wenn Sie bei der Beratung bleiben ist das okay, das ist ein Beruf, den kann man

mögen und dann kann man den auch gut machen. Wenn man aber meint das ist ein wichtiger Schritt für die weitere und dann in die Wirtschaft gehen will, dann soll man da nicht länger als zwei, drei Jahre bleiben, höchstens. Denn dann hat man mit Menschen zu tun, die es auch umsetzen müssen. Und den Rat zu geben ist nicht so furchtbar schwer, aber ich sage mal die Mühsal beginnt, dann den Menschen zu überzeugen, dass sie es auch mit Freude machen. Wenn einer mit Freude nicht arbeitet und nach Hause geht am Abend und sagt das ist ein verlorener Tag, dann ist das schade für ihn, dann ist das schade für das Unternehmen. Und das war eigentlich mein Motto auch, wenn jemand sich nicht wohlfühlt hat und weggehen wollte, der war auch jederzeit, wenn er gut war, willkommen, dass er wiederkommt. Es sind auch viele wiedergekommen. Viele sagen ja dann nicht zu, dann gehen sie. Ich sage dann okay, der kann mit dem Vorgesetzten nicht. Ist ja auch bei Einstellungen, gucken Sie sich das genau an, gucken Sie sich das an. Wenn Sie schon finden, dass das Büro zu klein ist und nach Norden liegt, dann lassen Sie das, wenn Sie das nicht ertragen können. Also, es muss einer seinen Arbeitsplatz wie die Familie, verbringt ja mehr Zeit hier als zu Hause und wenn er sich nicht wohlfühlt, sei es ist der Chef, sei es ist das Büro, sei es was auch immer, dann bringt er auch keine Leistung. Es sei denn man zahlt sehr, sehr viel, dann bleibt er, weil er gut bezahlt wird. Das ist eigentlich...

Rolf van Dick: Meinen Sie, dass die Leistung dann die gleiche sein kann? Das wirklich der monetäre Anreiz Motivation, intrinsische Motivation, Zufriedenheit tatsächlich ausgleichen kann?

Jürgen Heraeus: Nicht, nein, kann es nicht, aber er bleibt dann selber und revolutioniert nicht, macht es dann eben, beißt die Zähne zusammen und sagt das... nicht.

Rolf van Dick: Ich möchte zum Schluss noch mal auf dieses Thema Werte zu sprechen kommen und fragen, glauben Sie, dass Ihr Leitbild und die Werte, die Sie dort definieren und die Umgangsformen oder die Leitlinien des Handelns, die dort definiert sind, dass die tatsächlich auch zu mehr Zufriedenheit, Motivation, Identifikation der Mitarbeiter auf der untersten Ebene beitragen?

Jürgen Heraeus: Ja, unbedingt. Also, wir haben gerade eine weltweite Umfrage für alle 13.000 Mitarbeiter gemacht. Es ist gerade das Ergebnis rausgekommen letzten Monat. Wir haben das schon mal gemacht vor vier Jahren, aber nur für Europa, glaube ich. Es haben sich 86% beteiligt, es gab glaube ich 60, 70 Fragen und eine Frage war „Würden Sie einem Freund oder einem Bekannten empfehlen, sich bei Heraeus zu bewerben?“ und da haben 86% gesagt ja. Eine andere Frage war „Sind Sie stolz bei Heraeus zu arbeiten?“ da haben 83% geschrieben „ja“. Bei der Frage „Sind Sie zufrieden mit Ihrer Vergütung?“ haben gesagt 50%.

Rolf van Dick: Das ist immer ein bisschen niedriger.

Jürgen Heraeus: So, ich sage jetzt mal da sieht man aber, dass die Relationen, also wenn da 90% sagen ja, aber zufrieden sind wir eigentlich nicht, dann wäre das ganz schrecklich. Also, ich denke man kann viel erreichen.

Rolf van Dick: Ist das denn indirekt vermittelt? Also dadurch, dass die Leitbilder, Leitlinien des Handelns den Führungskräften bewusst sind und die es dann umsetzen oder schauen die Mitarbeiter sich auch direkt mal an, was steht denn da im Eingangsbereich oder was steht denn da auf unserer Webseite?

Jürgen Heraeus: Ja, ich glaube das Eine ist zum Beispiel dieses ganze Thema Compliance, Korruption. Dadurch, dass wir mit Edelmetall arbeiten war das immer schon ein Thema: Geldwäsche, Eigentum und, und, und ganz hoch bevor diese ganze Compliance Geschichte kam und deswegen, jede Woche kommt ja ein Angebot von einem Nigerianer, der sagt, dass er Gold billig verkaufen kann, weil er geerbt hat und so weiter. Das ist alles tabu, ja, aus Russland fast nichts gekauft, weil keiner sagen konnte wem das gehört, so aus dem Kombinat geholt und so weiter, die Direktoren. Wir haben nie Geldgeschäfte gemacht und die dann irgendwo transferiert in die Cayman Islands oder so etwas. Wir haben saubere Strukturen, nachvollziehbar für jeden, also kein Leo-Kirch-Konzern Steuer getrieben und so weiter und das merken die Leute natürlich und das ist so ein Punkt, wo man dann erwartet, dass sie das eben auch korrekt machen. Und wenn ich meine Reise abrechne und nicht korrekt mache und meine Frau steht mit drauf, obwohl sie nichts damit zu tun hat, dann sieht das nicht nur die Kasse, das sieht die Revision, das wissen zehn, acht, neun Leute und so weiter und dann wird drüber geredet und dann ist ein anderer Fall, wo das auch der Fall ist, dann können sie kaum sanktionieren. Da können sie dann nicht sanktionieren, der Chef macht es ja auch. Das ist... da können Sie viel machen. Auf der anderen Seite sind wir erbarmungslos, wenn einer Edelmetall mitnimmt und sind es auch nur kleine Mengen und wir erwischen ihn, dann gehen wir gnadenlos vor bis zum Haus weg und so weiter, nicht. Wo man manchmal auch sagt, der hat vielleicht nicht genau gewusst, was er tat, aber bei Diebstahl und so weiter, wo unser Herz ist, da geht man richtig vor. Und auch bei Gericht lasse ich mich da nicht immer gleich auf einen Vergleich ein, sondern sage, dann wird es durchgefochten. Wenn wir verlieren, dann war es das Gericht, aber wir können dann nicht nachgiebig sein.

Rolf van Dick: Auch um das tatsächlich dann umzusetzen, was irgendwo definiert ist im Leitbild. Wir hatten schon mal bei anderer Gelegenheit darüber gesprochen: Unsere Forschung zeigt, dass es nicht nur wichtig ist zu zeigen wofür stehe ich denn, was will ich denn erreichen oder wodurch will ich mich auszeichnen, sondern auch was will ich denn nicht. Sie haben ja jetzt quasi schon ein paar Beispiele genannt. Haben Sie das bewusst gemacht, also haben Sie sozusagen sich überlegt, wir wollen in unserer Konzernleitbildentwicklung auch sagen was können wir gut, was wollen wir und was wollen wir hier nicht, wofür wollen wir nicht bekannt sein?

Jürgen Heraeus: Ja, unbedingt. Also ich bin Aufsichtsrat in einem anderen Unternehmen und als wir die Compliance dann sehr sagen wir mal scharf Dings, dann haben die schätzungsweise 100, 140 Millionen Aufträge nicht bekommen. Da waren die Belegschaftsvertreter ein bisschen in Sorge, ob das dann nicht auf die Beschäftigung geht und ob man da vielleicht doch nicht so streng sein sollte und so, nicht. Das ist unmöglich, ich sage jetzt mal was bei Siemens oder MAN gegangen ist, ist auch in jeder Hinsicht schlecht für das Unternehmen. Einmal lässt, sagen wir mal lässt die Innovationskraft nach, denn man muss dann nicht mehr gut sein, sondern man muss viel Geld rüberschieben. Das zweite ist, der, der das Geld rüberschiebt, der sagt beim zweiten Mal, wenn du ein bisschen von dem Häufchen nimmst für dich, dann habe ich das eigentlich auch verdient, denn das ist zu viel für den und wir kriegen ruck zuck die Sache in das ganze Unternehmen rein, nicht.

Rolf van Dick: Herr Heraeus, ich bedanke mich.

Jürgen Heraeus: Das war's schon?

Rolf van Dick: Ja, es war interessant, danke.

Götz W. Werner

Kurzbiografie

Götz Werner wurde 1944 geboren und nach einer Drogistenlehre und verschiedenen Stationen in der elterlichen Drogerie und bei der Großdrogerie Idro gründete er 1973 seine erste eigene Drogerie unter dem Namen dm als Abkürzung für „Drogeriemarkt“. 1978 hatte dm bereits mehr als 100 Filialen in Deutschland, in 2011 gab es über 2500 Filialen in elf europäischen Ländern. Das Unternehmen beschäftigt fast 40.000 Mitarbeiter, die 2011/12 einen Umsatz von 7 Mrd. Euro erwirtschafteten.

In 2003 wurde er Professor am Institut für Entrepreneurship am Karlsruher Institut für Technologie, wo er bis zur Emeritierung 2010 tätig war. Bei dm wechselte er 2008 in den Aufsichtsrat. Er fördert aktiv verschiedene soziale und kulturelle Projekte und ist ein Verfechter der Idee eines Grundeinkommens für alle Bürgerinnen und Bürger. Er ist einer der 100 reichsten Männer Deutschlands, hat aber einen Großteil seines Vermögens in eine gemeinnützige Stiftung eingebracht, die das Grundeinkommen für alle verbreitet und Projekte fördert.

Interview geführt in Frankfurt am Main am 23.10.2012

Rolf van Dick: Ja, lieber Herr Werner, haben Sie vielen Dank. Sie wurden 1944 geboren, haben dann eine Drogistenlehre gemacht, haben dann verschiedene Stationen gehabt, erst in der elterlichen, väterlichen Drogerie, dann in der damals schon Großdrogerie Idro. Und wenn ich es richtig verstanden habe, wollten weder Ihr Vater noch der Inhaber von Idro auf Ihre Ideen hören und deswegen haben Sie dann Ihre eigene Kette aufgemacht, dm, steht für Drogeriemarkt und das war 1973. 1978, also fünf Jahre später, hatten Sie dann schon hundert Filialen. Mittlerweile gibt es zweieinhalbtausend in elf Ländern mit weit mehr als 30.000 Mitarbeitern ...

Götz Werner: ... 40.000 inzwischen, ja.

Rolf van Dick: ... und 6 Milliarden Umsatz ...

Götz Werner: ... 7 Milliarden dieses Jahr. (lacht) Das Leben geht weiter.

Rolf van Dick: Sie haben natürlich das Unternehmen lange geführt, sind mittlerweile im Aufsichtsrat von dm, waren nebenbei, kann man sagen, in den letzten acht, neun Jahren bis 2010 Professor am Karlsruher Institut für Technologie, haben dort ein Institut für Entrepreneurship geleitet. Sie haben ganz verschiedene Preise bekommen, Auszeichnungen bekommen, im Sommer diesen Jahres waren Sie wieder mal in allen Zeitschriften, ich glaube in der Süddeutschen, Sie waren in der Hall of Fame des Managermagazins, weil Sie ein ganz bestimmtes Manager-Weltbild oder Unternehmensführungsleitbild verkörpern, und zwar eines, wo es um Vertrauen geht, wo darum geht die Mitarbeiter ...

Götz Werner: Nein, das würde ich nicht sagen, das war deswegen, weil ich Erfolg hatte. Weil ich Erfolg hatte. Und da kann man natürlich fragen, wieso hatte ich Erfolg. Aber dass ich da so die Auszeichnungen bekommen habe und auch in der Hall of Fame aufgenommen wurde, also da bin ich jetzt drin, nicht gewesen, (lacht) sondern das führt daher, dass meine unternehmerische Initiative Erfolg gehabt hat. Und ich sage immer, je besser man die

Menschen, für die man tätig ist, versteht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass man Erfolg hat.

Rolf van Dick: Meine erste Frage ist eigentlich bei jedem Gesprächspartner die gleiche, nämlich ob wir überhaupt Führung brauchen. Bei Ihnen könnte ich das so formulieren, wenn ich Ihr Buch lese und mir anschau, was Sie bei dm versucht haben umzusetzen in den letzten 30 Jahren, 40 Jahren, dann ist Vertrauen ein ganz wichtiges Stichwort. Und Sie sagen, die Menschen, wenn man ihnen vertraut und sie ein Ziel erkennen, und als wichtig wahrnehmen, dann tun sie schon selbst das Richtige.

Götz Werner: Ja, nicht ganz genau getroffen. Der Schlüsselbegriff ist Zutrauen. Der Schlüsselbegriff ist Zutrauen. Ich sage immer, wir müssen ganz streng abgrenzen zwischen Zutrauen und Vertrauen. In einer arbeitsteiligen Gesellschaft, wo ich für andere tätig bin, andere für mich, muss ich immer dem anderen was zutrauen. Idealerweise wächst dann aus dem Zutrauen Vertrauen, aber erstmal ist Zutrauen. Das Zutrauen muss ich ihm entgegenbringen, ich muss ihm was zutrauen, ich muss ihn wertschätzen und dann wird er tätig oder ich darf für ihn tätig werden. Und aus dem wechselseitigen Geben und Nehmen entsteht dann Vertrauen, das stabilisiert sich dann. Aber Voraussetzung ist das Zutrauen. Das ist für mich ein ganz wichtiger Punkt. Wir müssen immer Zutrauen geben. Ob dann Vertrauen draus wird ...

Rolf van Dick: Sie haben das versucht umzusetzen z. B. ganz radikal, indem Sie bei dm an irgendeiner Stelle gesagt haben: Wir schaffen eine ganze Führungsebene ab, die brauchen wir nicht mehr.

Götz Werner: Naja, weil wenn die Führungs... wenn es zu viele Führungsebenen gibt, dann wird aus dem Führen dann ein Kontrollieren. Und wenn sozusagen die Verantwortung, die man hat, groß genug ist, dann kann man seine Ziele nicht mehr dadurch erreichen, dass man die anderen kontrolliert, sondern kann man die Ziele nur dadurch erreichen, dass man den anderen was zutraut und dass Sie sozusagen Einbringen ausdrücken. Und ich habe dann damals gesagt: Unter dem Gesichtspunkt Gleichheit, dass jeder Mensch gleich ist, gleiche Augenhöhe, kann Führung nur dann legitim sein, wenn sie zum Ziel hat die Selbstführung. Also ist die Aufgabe des Vorgesetzten, des Verantwortlichen ist heute dafür zu sorgen, dass die Menschen, die ihm anvertraut sind, dass die sozusagen ihre Aufgaben eigenständig ergreifen, sich einbringen und dadurch ausdrücken, das habe ich betont.

Rolf van Dick: Aber Führung im Sinne von direkter Eins-zu-eins-Menschenführung ist ja ganz schwer möglich da, wo dann nur noch ein Regionalverantwortlicher Dutzende von Filialen betreuen muss.

Götz Werner: Ja, er muss halt gucken, dass er in seinem ... also inzwischen hat es sich ja auch bewährt, also ich spreche da jetzt aus Empirie, er sagt dann halt, ... er hat dann einen anderen Zugang zur Führung, weil er eben sagt, ja ich muss die anderen erfolgreich machen. Und dann geht er ganz anders vor als wenn er sagt, ich muss darauf achten, dass die anderen das machen, was ich will. Das ist schon ein großer Unterschied, ob ich eben sage: Ich bin verantwortlich für das alles und folglich müssen alle das machen, was ich will. Oder ob ich sage: Nein, nein, ich bin für das Ganze verantwortlich, aber nicht für das Einzelne und die einzelnen Kolleginnen und Kollegen, die müssen halt gucken, dass sie in den Rahmenbedingungen entsprechend den gemeinsam gefassten Zielsetzungen dann initiativ, eigeninitiativ, selbstverantwortlich tätig werden, das ist der Unterschied, nicht nur warten bis was kommt.

Rolf van Dick: Wie würden Sie dann gute Führung definieren?

Götz Werner: Gute Führung könnte man dann in dem Sinne sagen, jetzt aus dem bisher Gesagten, wenn der andere durch meine Führung erfolgreicher wird, wenn er seine Aufgaben besser ergreifen kann, wenn er seine Aufgaben besser sich aneignen kann und wenn er viel Eigeninitiative oder man könnte auch sagen, wenn er sich damit verbinden kann mit seiner Aufgabe, dann hat die Führung schon alles erreicht.

Rolf van Dick: Aber brauche ich nicht auch Menschen, die ganz nah dran sind an den zu Führenden, um z. B. Potentiale zu erkennen oder auch Schwächen zu erkennen, die es dann durch Training, Weiterentwicklung ...

Götz Werner: Da muss ich gar nicht nah dran sein, da kann ich sogar weit entfernt sein. Weil was da der Einzelne tut, das ist ja zu erkennen, das kommt ja als Resonanz. Das erkenne ja nicht ich, sondern das erkennt ja der Kunde. Also der Kunde erkennt ja, ob wir erfolgreich ... also der Kunde reflektiert uns, ob wir erfolgreich sind. Da sage ich immer, unser Umsatz ist der Applaus unserer Kunden. Und wenn die Aufgabe nicht gut ergriffen wird, also wenn sie umfassend zur Geltung ... wenn sozusagen in unserer Filiale das, was wir wollen, nicht richtig zur Geltung gebracht wird, dann schneidet die Filiale schlechter ab, das ist unvermeidbar. Das kann man dann ... ein Filialbetrieb ist ein herrlicher Benchmark-Vergleich.

(Unterbrechung)

Rolf van Dick: Wir waren bei dem Technikeinsatz oder Elektronik. Und Sie haben gesagt, Filialen sind hervorragende Benchmark-Systeme.

Götz Werner: Genau.

Rolf van Dick: Ist das auch ein Führungsinstrument?

Götz Werner: Das ist ein Instrument zur Selbstführung. Filialen sind natürlich sehr daran interessiert, wie die Ergebnisse in anderen Filialen sind und fragen dann, warum haben die andere Ergebnisse, was macht der ... weil Unternehmer lernen ja von Unternehmern. Und das ist ein wunderbares Selbstführungs-Instrument. Weil die sitzen dann auch zusammen, unterhalten sich, machen Erfahrungsaustausch. Und es gibt ja ... ich sage immer, kein Kollege ist so ungeschickt, dass er nicht irgendwas besser macht als ich. Also wir machen es dann sogar so, dass wir die Revision ... die Filialen müssen ja auch revidiert werden, die werden immer von den Kollegen gemacht, also für die andern, gehen sie da in andere Filialen und machen dort die Revision.

Rolf van Dick: Und wird das zufällig ausgewählt oder sind das immer dieselben ...

Götz Werner: In so einer Rotation, in einer regelmäßigen Rotation in der Gruppe. Und dadurch kann man dann voneinander lernen, der die Revision macht, der sieht dann, ah, der macht das, das müsste ich auch machen und umgekehrt kann er sagen: Hör mal zu, das machst du aber sehr umständlich, das kannst du besser machen.

Rolf van Dick: Sie haben vorhin schon gesagt, Sie haben mit Ihrem Konzept Erfolg gehabt, offensichtlich. Jetzt im Nachhinein wird da auch eine Familie Schlecker schlauer geworden sein. Aber warum geht es so oft schief? Warum kommt es nicht dazu, dass alle dieses Bild haben und so führen wie Sie denken, dass es richtig wäre?

Götz Werner: Ja, ich würde mal sagen, jetzt rein ... ich beobachte es ja schon sehr lange, und dm ist jetzt 40 Jahre alt. Das Hauptproblem ist, dass man meint, wenn man Erfolg hat – Schlecker hat ja mal Erfolg gehabt, großen Erfolg -, dass man meint: Und jetzt muss ich immer so weiter machen. Das ist eigentlich der Grundirrtum. Das ist bei vielen Menschen ... das können Sie beobachten in Freundschaften, in Ehen, überall. Man hat so einen gewissen Zugang bekommen und meint, das jetzt immer perpetuieren zu können. Das war genau das Schlecker-Problem. Und wenn man das macht, dann geht es immer abwärts. Und das, was für das menschliche Leben wichtig ist, und auch für die Führung von Unternehmen, auch für eine glückliche Ehe, ist dass man immer wieder neu ansetzt. Man muss jeden Tag, muss man sagen, sein Unternehmen eigentlich neu erfinden, jeden Tag muss man sich sagen: Jeder Tag ist ein Beginn von vorne – hat immer unser Rudertrainer gesagt - jeden Tag muss man einen neuen Zugang finden und nicht sagen, weil es gestern so war, machen wir es heute wieder.

Rolf van Dick: Aber ist das nicht auch ein Merkmal, was man unter gute Führung stecken könnte, also offen sein für Neues, Veränderungen ...?

Götz Werner: Das ist vielleicht mehr strategisch. Das ist eine Frage der grundsätzlichen Strategie, dass man wirklich diese Einsicht, die ja Albert Einstein so schön formuliert hat, wir können die Probleme nicht lösen mit den Methoden oder mit dem Denken, durch das die Probleme entstanden sind. Das ist eigentlich der Punkt, dass man immer wieder versucht, fortzuführen. Das können Sie in der Politik, überall beobachten. Anstatt sich zu sagen, ja, das war wichtig, das war gut, aber jetzt müssen wir einen neuen Zugang finden, jetzt müssen wir die Sache wieder revitalisieren oder regenerieren. Das ganze Unternehmen muss eigentlich permanent regeneriert werden, macht ja unser Körper auch. Jeder von uns hat in seinem Körper keine einzige Zelle, die älter als sieben Jahre ist. Nach sieben Jahren ist alles regeneriert, ist alles neu aufgebaut worden, alles neu verwandelt worden. Und das ist ja gemeint auch mit der - wir sind ja schließlich in Frankfurt, außerdem ist hier auch noch die Goethe-Universität - mit der Wette zwischen Faust und Mephisto, wo der sagt: „Werde ich zum Augenblicke sagen, verbleibe doch, du bist so schön, dann magst du mich in Ketten schlagen, dann werde gerne ich zu Grunde gehen.“ Genau das ist passiert. Wenn Unternehmen aus dem Markt ausscheiden, dann haben sie sich nicht verändert. Also ein Unternehmen bleibt stabil durch Veränderungen, nicht durch Festhalten.

Rolf van Dick: Ich bin ganz bei Ihnen und ich glaube Ihnen und ich glaube auch, dass das Gute von weniger guten Führungskräften, jetzt mal oben Unternehmenshierarchie unterscheidet, aber warum lernen das manche und manche nicht?

Götz Werner: Das ist erstens eine Willensfrage und zweitens ist es eine Intelligenzfrage. Und halt die Dinge müssen umgedacht werden. Und das Denken soll ja eins der schwierigsten Dinge sein, deswegen machen es die Leute so ungern. Man ist nicht bereit umzudenken. Das haben wir eben auch in der Politik, auch das hier z. B. ist ein typischer Fall für Umdenken, es muss umgedacht werden. Wenn wir die Dinge nicht umdenken, dann werden sie schlechter.

Rolf van Dick: Glauben Sie denn, dass man das lernen kann, also z. B. gibt es ja heute in Deutschland an fast jeder Uni Business Schools, wo Führungskräfte, durch MBA-Programme usw. vorbereitet werden. Glauben Sie, das ist richtig, das ist gut und viele könnten und können es durch solche Programme lernen?

Götz Werner: Also diese Business Schools usw., die vermitteln mehr das Know-how, wie man was macht. Aber das ist ja nicht das, worauf es ankommt, sondern die viel wichtigere Frage ist ja nach dem Know why, also nach dem warum und wozu machen wir was. Und das kommt oft zu kurz, auch in den Unternehmen. Die Unternehmen, die kann man gut

beobachten, kann man wunderbar beobachten, das ist leicht zu verifizieren, da wird immer nur gefragt, wie machen wir was und nicht warum und wozu. Und in dem Moment, wo die Frage nach dem Warum und Wozu kommt, dann wird es natürlich strategisch. Und dann müssen sie auch sagen, was sie wollen, auf was es ihnen ankommt. Und das kommt oft zu kurz. Und dann heißt es immer ... das kann man dann an den Redewendungen, dann heißt es immer, ja, das haben wir ja immer schon so gemacht, warum soll man das ändern, das war doch gut.

Rolf van Dick: Wie führen Sie selber, also heute noch im Aufsichtsrat, wie führen Sie Ihren Vorstand oder führen Sie Ihr Büro, Ihre Leute, Ihre Sekretärin, Referenten, was auch immer? Wie führen Sie ganz persönlich, was machen Sie, wenn Sie morgens ins Büro gehen?

Götz Werner: Naja, also erstens mache ich das nicht mehr.

Rolf van Dick: Sie gehen nicht mehr ins Büro oder?

Götz Werner: Ich habe kein Büro mehr, ich habe auch keine Sekretärin mehr, das braucht man alles nicht, wenn man pensioniert ist. (lacht) Führen tut man eigentlich durch Beobachtung. Man beobachtet das, was sich verändert, weil ja ständig sich was verändert. Sie beobachten die Veränderungen, das mache ich nach wie vor als Miteigentümer und Aufsichtsrat, beobachte das Unternehmen und melde mich dann, wenn ich merke, dass was getan werden muss, dass man den Fokus verändern muss. Und das ist eigentlich auch Führung. Führung heißt eigentlich, beobachte, wie der andere seine Aufgabe realisiert und dann gebe ich ihm Ratschläge.

Rolf van Dick: Machen Sie das im Wesentlichen in Einzelgesprächen oder in Sitzungen?

Götz Werner: In jeder Beziehung. Meistens, was ich rausgefunden habe, meistens indirekt. Also Führung ist besser, wenn man über Bande spielt als wenn man direkt ...

Rolf van Dick: Was heißt das konkret? Also wenn Sie jetzt beobachten, irgendwo gibt es einen Konkurrenten, der macht irgendwas gut, was wir nicht machen oder nicht so gut machen.

Götz Werner: Dass man nicht führt, indem man ... also Führung wurde ja bisher und wird auch heute noch, wird heute immer noch gesehen, dass man Direktiven gibt, also Antworten gibt. Aber damit kann man heute keine Menschen mehr führen, damit kommt man auch nicht zur Selbstführung, sondern das kann man erst machen dann, wenn man sich fragt, was muss jetzt für eine Frage gestellt werden. Also man sieht, da könnte ein Problem entstehen oder da ist ein Erneuerungsbedarf und dann sagt man nicht: Jetzt muss das und das gemacht werden, eins, zwei, drei, vier – das wäre sozusagen der Direktor, dass es sozusagen die Idee des Direktors ist, der führt durch Direktiven, das ist heute nicht mehr möglich, weil die Menschen sich gar nicht mehr führen lassen, sondern führen tut man heute mit Fragen. Also die Führungskompetenz kommt daher, dass man der ist, der die interessantesten und wichtigsten Fragen stellt. Und dadurch wird der Direktor sozusagen zum Evokator, das ist so eine Begriffsschöpfung von mir, Evokator. Also er schaut drauf und sagt dann: Haben Sie mal darüber ... und wie wäre es, wenn wir das machen würden usw. Man wacht ja an den Fragen auf; in den Antworten macht man es sich gemütlich, an der Frage wacht man auf. Und dadurch kommt auch zu Neuem. Die Welt entwickelt sich weiter durch Fragestellungen, nicht durch Antworten.

Rolf van Dick: Wie sind Sie zu mehr Erkenntnis gelangt? Wer hat Sie als Führungskräfte oder Vorbilder beeinflusst? Waren das die Anthroposophen oder?

Götz Werner: Die Universität, die Universität des Lebens. (lacht) Jeder Mensch geht in die Universität des Lebens. Und ich behaupte jetzt einfach mal, wenn man aufmerksam genug, wenn es einem gelingen könnte, aufmerksam genug in die Universität des Lebens zu gehen, dann bräuchte man in die anderen Universitäten nicht mehr hingehen. Also man wird belehrt sozusagen durch das Leben. Und wenn man dann das beobachtet und sieht, wo die Schwierigkeiten entstehen, dann entstehen die entsprechenden Fragen. Jetzt aber ganz konkret ist es mir so gegangen, ich habe ja das Unternehmen von null an aufgebaut und das war natürlich dann am Anfang natürlich sehr mein ganz persönlicher Willensimpuls, habe gesagt, wo es langgeht, war ja auch der Gründer und habe ja sozusagen das Kind geboren. Und dann haben natürlich die Mitarbeiter, die dann später dazu kamen, die haben mich immer gefragt, immer gefragt. Es wurden immer mehr Mitarbeiter, immer mehr Filialen, immer mehr Fragen, immer mehr Fragen, aber der Tag blieb immer nur gleich lang. (lacht) Und irgendwann habe ich gemerkt, halt mal, so geht es nicht weiter. Es kann nicht sein, dass ich ständig und dauernd für jeden erreichbar sein muss. Und dann hatte ich zwei Beobachtungen gemacht – jetzt kommen die Beobachtungen. Die erste Beobachtung war – die hat mich schon sehr viel weiter gebracht -, dass ich gemerkt habe, dass in jeder Frage ja schon die Antwort drin ist. Und dass die, der fragt, auch weiß. Dass sie also gar nicht von dem Mitarbeiter gefragt werden, wenn der nicht die Antwort schon weiß. Also das ist eine interessante Beobachtung, das kann man mal selbst verifizieren. Als ich das so erkannt habe, habe ich gedacht, naja, dann fragen die mich ja nur, weil sie wissen wollen, was ich auch dazu sage, um dann später sagen zu können: Sie waren doch auch einverstanden. Und dann habe ich die Idee gehabt, das war so eine richtige Idee aus dieser Problematik heraus, dass ich dann gesagt habe: Aha, jetzt stellst du das auf den Kopf. Immer wenn dich jemand fragt, gibst du keine Antwort, sondern stellst drei zusätzliche Fragen. Das müssen Sie sich ein bisschen antrainieren, das war ganz spannend, aber das ging viel leichter als ich dachte. Fragt mich jemand und dann nicht gleich zu sagen: Das machen wir so und so, ist doch logisch, sondern zu sagen: Ah ja, haben Sie sich schon mal überlegt, da müsste man das noch untersuchen und dann fragen Sie doch mal dort nach. Also was auch ein bisschen Arbeit macht. Und dann aber auch so hartnäckig sein, zehn Tage später fragen: Haben Sie dort nachgefragt? Dann war es überraschend schnell, dass mich keiner mehr gefragt hat. Die Hypothese ist dann dadurch sozusagen verifiziert worden, dass die ja schon eine Antwort hatten. Die haben natürlich gleich gemerkt, hoppla, wenn du zu Herrn Werner gehst, da bohrt er dir dein Problem noch auf, wo du meinst, du hättest doch schon die Lösung. Und das hat dann mir enorm viel Freiheit gegeben. Und dann hat keiner mehr gefragt.

Rolf van Dick: Hört sich simpel an.

Götz Werner: Ja, hört sich simpel an, aber man muss es ausprobieren, es ist wirklich so, die Menschen fragen einen erst, noch dazu wenn man Vorgesetzter ist, wenn man sozusagen die Macht hat, fragen einen erst, wenn sie die Antwort schon kennen.

Rolf van Dick: Trotzdem noch mal meine Frage: Gibt es Menschen, die Sie benennen können, die Sie in irgendeiner Weise beeinflusst haben?

Götz Werner: Gut, das ist natürlich unsere ganze Kultur. Also wenn man gerade an die Klassiker denkt, wo man viel finden kann, ist in Faust, wo man auch sehr viel finden kann, ist bei Schiller, bei den ästhetischen Briefen, also für mich ganz persönlich. Und wenn Sie sich mit Faust und Schiller beschäftigen, dann kommen Sie automatisch in die Anthroposophie, weil es ja eine Fortführung davon ist, das ist immer diese Art, die Welt umzudenken, immer

wieder die Welt umzudenken, die ganze Welt umzudenken, das ganze Unternehmen umzudenken, die ganzen persönlichen Verhaltensweisen umzudenken, sozusagen an sich zu arbeiten. Das ist die Methode.

Rolf van Dick: Also Sie denken nicht an Personen, wie Rudolf Steiner oder Goethe oder Schiller, sondern auf die Methode oder ...

Götz Werner: Ja, ja, das ist eine Methode. Also Anthroposophie ist wie gesagt, das hat nichts mit Gurus oder so was zu tun, sondern das ist nichts anderes wie eine Methode, die Welt besser erkennen zu können. Und je besser ich die Welt erkenne, desto besser kann ich mit ihr umgehen, das ist doch logisch. Je besser ich Sie erkenne, desto besser kann ich Ihnen gerecht werden. Und das trifft auf jeden Menschen zu, es sind also zwei Dinge, Menscheninteressen, ich muss an den Menschen interessiert sein, und Weltinteresse. Das ist ja unser Engpass, den wir auch heute haben, im Sozialen wie auch Umwelt. Also die Umweltprobleme, wie wir sie haben, das liegt daran, dass wir mangelndes Weltinteresse haben. Wenn wir wirklich ein wahres Interesse an der Welt hätten, würden wir das eine oder andere unterlassen.

Rolf van Dick: Nun sind wir Menschen aber vermutlich erstmal auf unseren eigenen Vorteil bedacht und tun uns leichter damit das zu sehen, was wir unmittelbar beeinflussen können ...

Götz Werner: Ja, aber das ist ja nur eine Begrenzung des Bewusstseins. Und was mir dann auch aufge... ich habe ja das Glück gehabt, dass sozusagen durch diesen Berufsweg, den ich hatte, also von null, sozusagen, dass ich durch alle unterschiedlichen Aggregatzustände eines Unternehmens gehen musste. Und da habe ich eben auch gelernt, dass man halt – wieder mit den Worten von Einstein –, dass man also nie so weitermachen kann wie man Erfolg hatte. Die Folgen des Erfolges sind, dass man sein Verhalten ändern muss.

Rolf van Dick: Aber glauben Sie, dass das schon in Ihnen drin war oder hat eine Reihe von Zufällen auch dazu geführt, dass Sie das gemacht haben. Sie beschreiben immer wieder dieses Beispiel mit der Theke, an die Sie sich lehnen und dann rutscht sie weg ...

Götz Werner: Ja, die Schlüsselerlebnisse. Aber ich glaube, die Schlüsselerlebnisse gibt es ja ständig, von morgens bis abends. Die Frage ist ja nur, ob man sie erkennt. Nun sind die Schlüsselerlebnisse nicht so dramatisch wie beim Apostel Paulus oder Damaskus. Aber es gibt so die vielen kleinen Schlüsselerkenntnisse. Die Frage ist, ob man an diesen Wahrnehmungen, die man machen kann, wenn man wach in die Welt schaut, ob man daran aufwacht. Viele Menschen beobachten ja Vieles, aber die es nicht bemerken. Und viele Menschen könnten viel bemerken, aber sie beobachten nichts, weil sie sich gefangen halten in ihren Vorstellungen, ihren Ideologien z. B. Das sind eigentlich die zwei Fallen, die man ständig im Auge haben muss. Und wenn man sich dabei ein bisschen beobachtet, dann kann man sich wunderschön konditionieren und dann begegnet man auch die Menschen, die was signalisieren können. Das sind manchmal auch ganz einfache Menschen, die irgendwas ganz richtig sagen. Wo man da sagt: Donnerwetter, das ist ja wohl klar. Das muss man sich mal nehmen. Also wie gesagt, wir leben ja immer im Strom unserer Kultur und das ist unsere Riesenanregung. Auch die ganze Erneuerung der Gesellschaft kommt ja aus der Kultur.

Rolf van Dick: Trotzdem sind es einzelne Menschen, die dann bestimmte Bereiche ganz wesentlich prägen. Einstein haben Sie genannt oder Sie selber haben den Namen George Washington Carver gehabt, also so ein bisschen privilegiert.

Götz Werner: Ja, genau.

Rolf van Dick: Was hat der z. B. Ihnen an Anregungen gegeben?

Götz Werner: Ja, der Washington Carver, das hat mich noch mal bestärkt, das war klar. Das ist ein richtiger Unternehmer gewesen. Für einen Unternehmer gibt es nie eine ausweglose Situation, es geht immer wieder irgendwie weiter. Dieses Vertrauen von dem Washington Carver ist halt einfach, dass er immer gewusst hat, da kommt eine Lösung noch. Es kann noch so hoffnungslos aussichtslos sein, aber es kommt immer noch eine Lösung. Ich muss es nur bemerken. Und dieses Bemerkens-können, das war ... Sie kennen das Buch auch, ja stimmt, Sie hatten ja dieses ... jetzt habe ich Sie wieder eingeordnet. Ja, ja, das ist ein fantastisches Buch, das ist eigentlich eine Pflichtlektüre für jeden, weil jeder Mensch muss ja irgendwie – dazu ist er ja auch angetreten – sein Leben meistern. Und je besser er sich damit auseinandersetzt, desto besser ist es. Also diese Sache mit dem Fragen. Und das Zweite, was mir klar geworden ist, einfach durch diese immer neuen Aggregatzustände, ist mir klar geworden, dass man an irgendeinen Punkt kommt, wo man Menschen nicht mehr führen kann, einfach weil es zu groß wird. Wie wollen Sie 29.000 Menschen hier nur in Deutschland, wie wollen Sie die führen?

Rolf van Dick: Ja, aber die normale Reaktion darauf ist ja Bürokratie, mehr Hierarchien einführen und Sie haben es umgekehrt gemacht.

Götz Werner: Genau. Aber da muss man die Grundeinsicht haben. Und die Grundeinsicht ist eben gewesen, dass ich mir gesagt habe, aha, wenn man Menschen nicht mehr führen kann, was muss man dann führen? Das ist die Frage. Also wenn ich feststelle, ich kann einen Menschen nicht mehr führen, weil ich ihn zu selten treffe oder noch nie gesehen habe (lacht), also wie führt man dann so einen Organismus, so einen sozialen Organismus – das sind ja Unternehmen. Unternehmen sind ja keine Pyramiden oder Uhrwerke oder so was, sondern das ist ein sozialer Organismus mit Freud und Leid, mit allem, was da zusammenhängt, persönliche Intuitionen. Und dann war bei mir natürlich die Frage: Ja, was machst du denn jetzt, wenn da immer mehr Filialen kommen und dein Leben immer größer wird. Und da ist mir dann klar geworden, so was kulminiert dann aus dem Sich-beschäftigen mit der Fragestellung, kulminiert es an irgendeinem Punkt, wo man sagt, aha, habe ich dann gesagt, dann ist Führen mit Antwort ist Menschen führen. Führen mit Frage ist Bewusstsein führen. Und deswegen mein Fazit daraus: Größenordnung, wie wir sie heute handhaben, kann man nicht führen, indem man Menschen führt, man muss Bewusstsein führen. Und wenn ich jeden Tag 1,5 Millionen Kunden habe, die muss ich auch führen, jeden Tag 1,5 Millionen Kunden – wie führen Sie die, wenn Sie keinen einzigen kennen von denen? Ja, durch Bewusstsein. Und jetzt wäre die spannende Frage: Wie führt man Bewusstsein?

Rolf van Dick: Ich würde eher noch mal fragen: Wann ist das passiert? Und war das auch ein Schlüsselerlebnis? War das, als Sie 30 Filialen hatten oder 100 oder später?

Götz Werner: Also das ist halt passiert als ich gemerkt habe, dass ich das gar nicht mehr zeitlich schaffe und dass auch ... Ich meine, am Anfang habe ich jeden gekannt, habe jeden selbst eingestellt und so. Das ist natürlich, wenn man das so via Biografie erduldet oder erleidet oder (lacht) mitbekommt und dabei nicht sozusagen einschläft, sondern immer wach bleibt, dann ergibt sich das aus dem Zusammenhang. Man kann das auch so ausdrücken, viel akademischer, das ergibt sich durch die Macht des Faktischen. Die Macht des Faktischen drückt einen sozusagen immer an die Wand. Oder man könnte auch sagen: Das Unternehmen wächst einem ständig über den Kopf. Der Erfolg führt dazu, dass mir das Unternehmen über den Kopf wächst. Und dann muss man wieder sich bewusstseinsmäßig aufrüsten, um den neuen Grad an Komplexität bewusstseinsmäßig zu durchdringen. Das ist auch ein gutes Erklärungsmuster. Der Erfolg führt zu mehr Komplexität und der Stress, den wir dann

erleben, ist immer das Leck zwischen faktischer Komplexität und Fähigkeit, die Komplexität mit Bewusstsein zu überspringen. Wenn das zu weit auseinander geht, dann entsteht Stress, Angst, Depressionen.

Rolf van Dick: Und das ist ja das, was, wenn wir um uns blicken, überall erkennen, Burnout, Fehltag sind so hoch wie nie ...

Götz Werner: Richtig, wir sind alle überfordert. Man könnte auch sagen, wir sind heute in der Situation – wieder Goethe – des Zauberlehrlings. Wir setzen Dinge, wir rufen Geister, die wir nicht mehr losbekommen, das ist die Situation, das können Sie überall beobachten.

Rolf van Dick: Meine letzte Frage und vielleicht ist das auch ein bisschen eine Antwort darauf: Welche Rolle spielen Werte in Ihrem Unternehmen, in unserer Gesellschaft?

Götz Werner: Es wird ja oft gesagt ... ich tue den Begriff „Werte“ nicht gerne benutzen, sondern ich sage immer anders, also diese Frage: Wie führe ich mit Bewusstsein? Ganz, ganz wichtig in dem Unternehmen ist, dass das Unternehmen sich Begriffe bildet.

Rolf van Dick: Im Sinne von Leitfäden oder ...?

Götz Werner: Nein, einfach wie man die Dinge benennt. Also Begriffe heißt ja Begriffe, weil man mit den Begriffen die Welt begreift. Und wenn man jetzt für die Welt die falschen Begriffe verwendet, dann ist es so als wenn Sie das falsche Werkzeug verwenden, dann greifen Sie eben daneben. Dann begreift man nicht zutreffend die Welt.

Rolf van Dick: Haben Sie ein Beispiel für?

Götz Werner: Ja, ich komme schon, ich kriege die Kurve. Aber die Idee, dies zu haben, ich muss drauf achten in einer Gemeinschaft, was werden in der Gemeinschaft für Begriffe verwendet und was wird unter den Begriffen verstanden, sonst entstehen – siehe Altes Testament – sonst entstehen babylonische Verhältnisse. Was große Unternehmen zerstört, sind babylonische Verhältnisse, dass dann jeder was anderes versteht unter dem, was gemacht werden soll. Man hat zwar die gleichen Ziele, die werden dann irgendwo groß hingehangen, aber sozusagen das Verständlich ist ein unterschiedliches. Und das kommt durch eine Begriffsbildung zustande. Also z. B. dass man sich fragt: Wie ist das mit der Frage des Gewinns? Gewinn ist so ein schöner Begriff. Was verstehen wir unter Gewinn? Ist schon wichtig. Verstehen wir unter Gewinn eine Zielsetzung – so ist es in den meisten Unternehmen und das ist schlicht und ergreifend falsch, weil Gewinn kann nie Ziel sein, sondern Gewinn ist eine Bedingung in einem Unternehmen. Und wenn ich ein Ziel habe, kann ich sagen: Das machen wir heute so und morgen so. Aber ein Unternehmen kann nicht sagen: Jetzt machen wir mal Gewinn und dann machen wir kein Gewinn. Das geht nicht. Also was für das Unternehmen der Gewinn ist, ist für den Menschen das Atmen. Und wenn Sie nicht regelmäßig ein- und ausatmen und das nicht in einen gewissen Rhythmus tun und nicht in einem angemessenen Verhältnis, dann werden Sie krank. Und wenn ein Unternehmen nicht in einer gewissen Weise Gewinn generiert, dann verliert es die Lebensfähigkeit. Dann wird es entweder kaputtgehen oder es hebt ab. Wenn sie zu viel Gewinn machen, heben sie ab, wenn sie zu wenig Gewinn machen, dann vertrocknen sie. Der Gewinnbegriff, der muss im Unternehmen gelebt werden. Und dann wird einem klar, das ist nicht das Ziel, sondern immer die Bedingung. Und wie die Bedingung erfüllt wird, können wir erkennen, wie wir unsere Ziele erreichen. Und die Ziele sind dann Kundenorientierung, Qualität, also all die vielen hunderttausend Sachen, die notwendig sind, dass die ...

Rolf van Dick: Sind das dann die Werte?

Götz Werner: Nein. Also mit Werten kann ich nicht so viel anfangen in der Beziehung. Die Werte, die muss dann jeder für sich ... das ist mehr im Persönlichen die Werte, aber für ein Unternehmen ist entscheidend, was verstehen wir, wie und warum und wozu wir was machen – das ist wichtig. Und das muss klar sein im Unternehmen. Und dann führen Sie Bewusstsein. Das Bewusstsein fragt immer, was muss gesucht werden. Und das muss deutlich werden. Und da können dann die Einzelnen sagen: Ja, damit kann ich mich verbinden, damit kann ich mich identifizieren. Und wenn man sich identifizieren kann, der Einzelne, dann ist er auch authentisch. Dass man hofft, dass ich so richtig denke, aber wenn ich mich mit dem, was ich tue, nicht identifizieren kann, dann bin ich auch nicht authentisch, dann spiele ich eine Rolle. Und es ist wichtig, dass möglichst viele Unternehmen, sich mit dem, was sie tun ... also dass die Aufgabe, dass die sozusagen auf eine gleiche Wertschätzung des Einzelnen kommt wie seine Lebensaufgabe. Noch besser ist es – und so geschieht es auch normalerweise –, dass die Menschen aus der Unternehmensaufgabe ihre Lebensaufgabe ableiten, also dass das sozusagen auf eine gleiche Ebene kommt. Und das können wir dann sagen, dann sagt dann der Mensch: Ja, das ist sinnstiftend für mich. Also Führung im Sinne von Bewusstseinsführung entsteht nur dann, wenn wir Dinge tun, wo die Einzelnen sagen, das macht Sinn. Und das ist was anderes wie Wert für mich. Wert, das kann jeder ... Aber das muss Sinn machen, sonst degeneriert der Arbeitsplatz zum Einkommensplatz und das wäre ja tragisch.

Rolf van Dick: Herr Werner, ich danke Ihnen.

Götz Werner: Gern geschehen.

Wissenschaft

Frederick P. Morgeson

Short biography

Frederick P. Morgeson is a Professor of Management and Valade Research Scholar at the Eli Broad College of Business at Michigan State University. He received his Ph.D. in Industrial and Organizational Psychology from [Purdue University](#). Dr. Morgeson teaches and does research in Human Resource Management and Organizational Behavior. His research has focused on leadership, on the nature of work, and on the effectiveness and consequences of different selection techniques. He is Editor of *Personnel Psychology*, has served on the editorial boards of *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*, and the *Journal of Management*, and is a recipient of the 2005 American Psychological Association Distinguished Scientific Award for Early Career Contribution to Psychology in Applied Psychology. Prior to his academic career, Dr. Morgeson was a manager at a [recording studio](#) in the Detroit area. In addition, he has been involved in variety of consulting and applied research projects for a number of organizations in the areas of job analysis, work design, recruiting, personnel selection, leadership development, compensation, and organizational assessment.

Interview conducted in Frankfurt am Main on June 1st, 2011

Rolf van Dick: Today we will be talking to Frederick Morgeson from the Michigan State University. He does leading research in the area of job design, job analysis and in particular leadership. Fred received his PhD from Purdue University and is full professor of management at the business school of Michigan State University and also an adjunct professor at the department of Psychology at MSU. Frederick Morgeson published leading books on work design and work analysis, he is currently editor of a leading journal, 'Personnel Psychology' and he published many papers in these journals himself, among others in *Academy of Management Journal and Review*, *Journal of Applied Psychology*, etc. Today we will be interested in talking to Fred about his personal experiences with leaders he encountered or the leadership style he executed himself.

Rolf van Dick: Thank you very much for taking your time and for the support of our centre, you know that we are expecting the center to do cutting-edge research cross-disciplinary, economists, psychologists, and maybe sociologists in the future. You have been doing research on the topic of leadership a lot, but today we are interested in your personal experience. First question, from what you have experienced: Do we need leadership at all? Is it important? Aren't academics, for example, a perfect example that people can self-motivate and do not need this stick or carrot?

Frederick Morgeson: So, I think at some point, Rolf, I would have said 'No, leadership is not necessary', but I think two things have changed my mind about this. One is that the research evidence is really clear, that leadership is related to a whole bunch of different kinds of well-being and performance and such sorts of outcomes, but I guess for me it was my personal experience which really brought this home to me, and one is how leaders can create a climate. And that climate can be really positive or negative for your own kind of work life, even if it doesn't affect you directly. It can make a good place to work or not a good place to work. We studies some of this in the U.S. Military and we found how leaders can create

positive safety climates. And that, in fact, relates to the extent to which they have accidents. The other...

Rolf van Dick: Did you study soldiers that went to Afghanistan or elsewhere?

Frederick Morgeson: We studied a transportation unit and it was basically the people that moved all the heavy equipment around. If you would need a tank in Iraq, those people would bring you a tank to Iraq. And we found that if you have a positive relationship with your leader and if he created a positive safety climate you'd had the crucial greatest amount of citizenship behavior around safety and effectiveness.

Rolf van Dick: Ok...

Frederick Morgeson: But I think, the other piece that I've experienced more as a professor of a Business School, is the extent to which a leader can move an organization forward or not. And, sort of most my experiences are that most leaders are sort of status quo. And so you just sort of move sideways, you never go up and you never go down, it's very much lack of innovation. And, I think, good leaders have a vision, good leaders move organizations forward and that's a component which I think is really important.

Rolf van Dick: That almost answers my next question, how you would characterize effective leadership. Would you say that what you just mentioned - moving the organization forward - is the most important distinction between a leader and a manager?

Frederick Morgeson: Well, certainly the 'vision' part of leadership is a distinguishing feature, but from my standpoint it doesn't make a big distinction between leadership and management. For me, an effective leader does a number of things, and I focus more onto the behavioral components as opposed to the attributes of a leader, although I think there's one key attribute which I'll mention at the end. The first thing is that they are really sensitive to their followers' needs. So, to the extent that a leader understands what the followers need from them and then provides that, and the trick as a leader is, that everyone who follows you is different. Trying to understand what those unique needs are of those people is I think a key leadership role. For people that are professionals, they're often quite autonomous and able to work on their own, so for me, the leadership role is a little different. One is a sort of a resource – to what extent can I as a leader get resources that help my followers being successful. Another key role is to manage the boundary between the leader and the broad organization, that is preventing things from affecting your followers or coordination across units or across people. Another thing that I think is super-important is the idea of opportunity-providers, so they're out there scanning the environment looking for opportunities for their followers and the best leaders really figure out ways that are consistent with what followers want to accomplish in their professional life and giving them those opportunities. And probably the characteristics that I would think of is trustworthiness, that you really do what you say. That's really important because trust is a foundation for high-quality relationships.

Rolf van Dick: Ok, so you think a leader needs many of those things and the best leaders have all of them, do you think that people can learn that? Are leaders born, or made?

Frederick Morgeson: Well, the easy answer is yes, they're born and they're made. Research is suggestive that about 30% of leadership is sort of a genetic component, a born component. So, 70% is made or developable. And, I mean if you think about what leadership is – it's influence, it's engaging in certain kinds of behaviors – those are things that you can learn. I

think most people learn leadership by looking at models, so, past leaders, current leaders, and emulating that behavior they see. If you think about the domain of leadership, there's a knowledge-base of what to do and how to do, and that's all learnable, right? I go to school, to learn all different sorts of kinds of knowledge, and leadership would be no different. Leadership has a set of skills associated with it – influence, for example. Those skills can be learned. They're not something you have when you're young. You get experiences, you test yourself, you get feedback, you get better at it. So, I think that a lot of the key things that we look at in terms of leadership are in fact things that you can go out and get experiences.

Rolf van Dick: If it's so easy, basically, to be a good leader, why does it so often not work? Why can we see so many managers in organizations, politicians or other people in influential positions, that obviously are no good? Employees get ill, burn out, etc. Why can't we just teach the right people to do the right things and the world would be a better place?

Frederick Morgeson: Yeah, I would say it's learnable, but I wouldn't say it's easy to learn. And so, these are challenging things to learn. I think oftentimes, you are sort of fighting against your own inherent tendencies that you've learned from being a child. And so, it's learnable, but it takes great effort. Why do we have so many bad leaders? I think, people haven't learned the lessons of their own experiences and the experiences of others. And so, when I think about how one develops these things, if you have to go out and get experiences, that are the target and what your development needs, you also have to reflect those experiences and somehow try to extract the lessons from those experiences. And what we know about most managers, is that they have a lot of experiences, but they don't take the time to reflect upon those experiences. And that's the big problem.

Rolf van Dick: So, it's maybe a limited time available, but do you also think that probably people cannot figure it out for themselves, they need a coach or a good mentor or role models as you say, do you think that helps or is a requirement?

Frederick Morgeson: So I think there's some sorts of what we call 'naturals', right, that are just really good at it and don't need a lot of instruction. I think most people do need help. I think most of the learning that occurs from a leadership standpoint is social learning. So you learn either by direct instruction or direct feedback, or by simply trying to figure out by looking at other people, what works and what doesn't work. And so I think that to the extent that you can get direct feedback, there's literature on expert performance and expertise, and a lot of the rules are as that you have to engage in what they call 'deliberate practice'. You have to engage in deliberate practice over an extended period of time. I've studied this across a lot of different group performance domains, and one kind of rule is that you need about 10 years of deliberate practice to become an expert at something. And I think that would apply for leadership as well. The thing about deliberate practice is that it's practice with someone who's better at it than you. So you need to get that feedback! So if you don't systematically go out, identify mentors, or get coaches, or get some other kind of experiences, this is a big problem.

Rolf van Dick: What about yourself? Did you have a good mentor, or you told me that you worked as a manager in the family business in the recording industry, did you encounter people that were really inspiring by the characteristics you described previously?

Frederick Morgeson: Sure, I think about my own sort of style and my own leadership, but I sort of think that my first leaders were the most influential, this is my mum and dad. They showed me some key traits that are kind of leadership and character but also just more general kinds of things that you can leverage as a leader. They demonstrated a strong work ethic. You

know, growing up, we had a small business. And if you own a small business, if you don't work – you don't make any money. I got used to work seven days a week. I got myself through college and then worked there full time after graduation. I routinely worked seven days a week throughout all the year. Whenever a client wanted to record at the studio, I would be there. And most musicians like to record at night! So I would be there until the end of the day. I think another thing that becomes really important from a leadership standpoint is the idea of self-confidence and self-efficacy. Cause a lot of times you'll have to be confident in yourself, and then you have to convince other people to be confident as well. That's a real challenge. For whatever reason, they were able to impart to me this idea that I was extremely confident, even in the absence of direct evidence that I should be so confident. There is some kind of functional value from a leadership standpoint from being really, really confident in yourself, because you often have to take risks, and you often have to espouse a vision that people can see. If you express that confidence in what *you* do, then other people begin to believe you. And then, a third thing that they really helped me to understand is the idea of being independent and being entrepreneurial. Having a small business is a challenge, and I think that served me well again. I think part of the leadership part is to have that confidence in your own independent voice. And to be able to, when bad things are happening, to be able to say 'now, this is really what we should do' and to be able to stand on your ground. Integrity and trust, those are key attributes to be a good leader.

Rolf van Dick: I mean, what you described sounds like the family business and your parents had to strive surviving in this business, but it also seems related to what you need as a researcher, you need – or you *do* have a lot of autonomy, flexibility, you need to be entrepreneurial, think about topics and you have to be hard working, of course. But would it have equally suited you for a career, say, in a more bureaucratic organization, like in military or civil service somewhere?

Frederick Morgeson: I think, maybe not in some highly bureaucratic organizations. Surely, the work ethic and the self-confidence part, but not so surely the entrepreneurial and the independence is what a lot of big organizations are looking for. Some are, of course, because there are businesses about creating and innovation. So I think, one of the things I tell my MBA students when I teach them is that you have to find, what your own unique sort of leadership story is, and then to be able to articulate that. And then you'll find the fit between who you are, so you have to have some knowledge of who you are, but also what the organization is. And to seek to find organizations that fit your own personal value system and your own strengths. I work at university, which is a very bureaucratic organization, but in a way that I can still be isolated from that kind of bureaucracy.

Rolf van Dick: Do you think in your context or in other contexts, there are specific times, circumstances, situations, when leadership is needed more than in others?

Frederick Morgeson: Yeah, I think leadership is needed in times of crisis. I think leadership is needed when there's change. But the challenge is, that if you're very successful, you're the least likely to change. And this is true for organizations. So, one statistic that I like is how many fortune 100 companies stay on the list over time, and one analysis suggested – over a 20 year period – only about 30 of the 100 companies stayed on the list of the largest 100 companies of the world, suggested that with 70 companies, something somehow happened! You're in an environment that's dynamic, and you need to be constantly adapting to that environment. And then, most organizations don't. I think you become a victim of your own success, right? You're not able to see that things are changing or if you see it you're not able to give up that source of your strength.

Rolf van Dick: So leaders need to be self-reflective and need to transport this to the team or the organization they lead, particularly in times of success.

Frederick Morgeson: Yes, well it's a sort of constant intervention, this idea of whatever gives you your advantage needs to be continuously renewed. If you have success, sure you're on the top, and then there's only one way to go, and that's merely down. So, you always have to be willing to give up the things that made you successful, to be successful in the future! There are so many examples of leaders and organizations that haven't done this, and they suffered.

Rolf van Dick: In your own leadership positions, I mean you're supervising PhD-students, you're leading the team of editors, you've done consultancy projects and I guess some of them with a group of people. What would you consider most important, what have you done that you're proud of and where you would say, there I showed leadership or do show leadership and that's important?

Frederick Morgeson: Things that I'm most happy about are when I'm able to figure out what motivates individual people and what their aspirations are and then act in a way and help them to achieve whatever it is that they're seeking to achieve. So whatever their individual goals are. I think the other thing that gratifies me is this idea of having sort of sense of where we wanna go, having an idea of what to pursue, a vision of things. And then to into it and pursue it. We often value leaders who espouse visions but there's also a certain value in not only having the vision but then seeing it through. And so, both pieces are turn out to be important. For example, with the journal, I have a distinctive idea of how to promote the journal and how to try to move it forward and kind of leverage the strengths that exist. Coming up with that and beginning to promote that and articulate that, is exciting.

Rolf van Dick: Do you find that relatively easy or do you think that because it's so important, it's also the most challenging?

Frederick Morgeson: Well, so you have to continually have a message. You have to have a set of points that are sort of memorable and convincing, and you have to continually remind people of this. Saying it once isn't enough. One of the things I've done with the journal is trying to understand what is the purpose and the mission of the journal and how does that make it somehow distinct from other journals. So the tagline I came up with is this idea of the "study of people at work". So, if *you* are researching people in organizations, *we* are interested in that research as a journal. That's in short the mission of the journal.

Rolf van Dick: Do you think for your own personal leadership style or in your general interactions with people it helps to know the theory and the research evidence, do you think that's an advantage?

Frederick Morgeson: Yes, I think it's a good advantage. If you have knowledge of the facts, it's really helpful. I think the one thing that we know about leadership, is that there's no one best way to lead. I view kind of leadership theories as sort of the set of possible things you can do or be or create in your organization. The task of a leader in terms of developing yourself is to try to understand who they are. Understand where ever their unique strengths lie and how to leverage these unique strengths. In terms of leadership, a way to understand those strengths and understand the possibilities is to actually understand something about leadership research and theories.

Rolf van Dick: But on the other hand, I also think that we know of all these contingencies and technically we should think about the leadership role as a fore way to interaction between many different things. So, translating that into practice is sometimes a real challenge!

Frederick Morgeson: Yeah, this is complicated. When you talk about it, it's in a way easy to talk about it but it's actually hard to do. That's why you have to be sort of understanding that there's no single best way. And if something that you do is not working, probably the worst thing that you can do is to keep doing it. There is some research that looks at behavioral flexibility, and the idea that successful leaders just keep trying new things, until something works. If I think of a chemically oriented person... It's a toolbox. And so as a leader, you should have a lot of tools in your tool box. Sometimes you need a hammer, sometimes you need a screwdriver.

Rolf van Dick: As a leadership researcher, you are a little bit more an educated user of these tools compared to people who don't have that background.

Frederick Morgeson: Exactly.

Rolf van Dick: Last question is more about general society and how much values matter. I mean, you mentioned work ethic, or integrity, honesty. It's easy said that sure these things are important, but if you look to the life outside the laboratory, we see that so many violations happen and people become rich by violating these basic values. What do you think about that?

Frederick Morgeson: Well, first I'll talk about the importance of values in a general sense, and then about specific kinds of values. You know, one thing I suggest to leaders is that they should have a very clear understanding of what their personal values are, because that is the source of your leadership. You acquire these values over time, you often acquire these values from your family. And it's really important to have a sense of what these values in fact are. But values are value-free in a way, I mean you can have values that are good and values that are bad. And so, I believe that there's a certain set of things like integrity, like being ethical, that are critical. And they are critical for a lot of reasons. One is, that it's a sort of societal good to act in ways that are ethical and positive. I think if specific organizations don't act in that way, you lose trust of society at large. Because society gives you as an organization your right to operate, and they can take it away, through laws or regulations. And so, you have a sort of responsibility as a business to do that. But I think, the more important reason why being ethical and honest is important, is that the other option is not sustainable over time. You may have short term gains, you may succeed as an organization in the short term, as a leader in the short term. But over the long term, you won't succeed. And eventually, that gets found out. If we think of what happened just a few years ago in all the financial crisis and housing markets and the financial markets, that's sort of a direct cause of what I would consider sort of short term thinking. And it's just not sustainable. I think from a society standpoint, that's why you need to really try to, and sort of install positive values to do the right thing in organizations.

Rolf van Dick: Do you think we have learned our lessons from the past crisis, or some people have?

Frederick Morgeson: I think we haven't learned it well enough, that's my guess. This is a frustration. I think the economic incentives are so great, and the economic rewards are so great, that it's difficult to overcome that.

Rolf van Dick: Ok, thank you very much, Fred. Thank you.

Frederick Morgeson: Thank you.

Michael A. West

Short biography

Professor West was born in Wales and has worked in the Welsh coal mines. He studied at the Universities of Swansea and Cardiff, became Professor at Sheffield University and moved to Aston University, Birmingham, in 1998. Michael West served as the dean of Aston Business School for the last six years and in 2011 moved to Lancaster University. Professor West is elected Fellow of almost every important society in his field including the American Psychological Association, the British Academy and the Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce, to name but a few. He has published numerous books, hundreds of academic papers and chapters.

Interview conducted in Frankfurt am Main on June 24th, 2011

Rolf van Dick: Today we are talking to Michael West Professor at Lancaster School of Management and Lancaster University. Thank you very much Michael for taking the time. You have got your degrees from the Welsh universities where you are from. Universities like Swansea and Cardiff. Actually at Cardiff University you did your PhD. Very interesting is also that you worked in the Welsh Coalmines while being in the PhD Program. You became a professor for Psychology at Sheffield University, then you moved to Aston Business-School in 1998, then we met each other and worked together at Aston University. For the last six or seven years you were Dean of Aston Business-School, and finally you moved to Lancaster University. You have published numerous books on teamwork, cooperation, innovation and creativity you published hundreds of articles and book chapters. You are fellow of almost every association or society in our Area. And then, and that's probably the most important achievement, you have impact in the real World, with your studies on health service in Great Britain. You are consulting secretaries of health or Downing Street and others officials. Today we are not so interested in you scientifically, academic insights in leadership research but your personal experiences. The first question is quite simple: Do you think leadership is important? Do we need it, or can people be like you as an example self organized and self motivated?

Michael West: My sense is that we do need to have Leadership, but I think your conception of it should be a little more sophisticated. If you go back to the time where we were out on the Savanna 150.000 years ago and to survive you need to catch an Antelope in order you can feed your group of people. And to catch an Antelope on the Savanna is a very complicated exercise. It requires that you know which animal you are going to pursue who is going to play what roles, and if you lose the animal in mid hunt you need to shift your focus of attention. And that requires leadership. So moreover you know somebody who will coordinate, somebody who enable people to communicate, somebody who will get people to terrify their roles. So I think it is inevitable that we look for leadership in situations which are complex or challenging. In my opinion this is very true in modern life and I think in many ways it is becoming more true than ever. But where we make a mistake is when we think that leadership is somehow a heroic figure it is somebody who is charismatic who is different from the rest of the crowd. Actually in a way we need everybody in Organizations and everybody in society to take responsibility for leadership. We all need to be leaders at particular points in time. I might give you an example, you know it from the working social psychology around bystander intervention, what we have there is people see an incident and because there are lots of other people around nobody takes action or responsibility. So I think there is something for

me about changing our conceptions of leadership so that everybody understands their individual responsibilities in society to take on leadership in difficult and complicated situations.

Rolf van Dick: We all can be leaders in some situations. But how would you then characterize effective leadership? Is there an overarching theme what makes people effective?

Michael West: In my opinion effective leaders are first of all people who have a positive vision of the difference what they want to make in the world whether it's in their communities or in an organization. People are effective if they are positive, optimistic and confident about pursuing that vision, because if they are not positive optimistic and confident then the people around them surely will not be. I think it's also people who are concerned about good relationships, such as influencing people through being positive with them, through establishing, cooperative relationships, cooperative ways of working, through coaching people, giving people a feedback on their performance, through encouraging people or through nurturing people. For me effective Leadership is also about working in teams. For example you described my career accomplishments and I feel that those accomplishments are not mine, they are genuinely many people's accomplishments and I have been fortunate enough to have my name on so many of those accomplishments, but actually they are the result of the work of many people. So I think leadership is about working with, building and being part of teams. Effective leadership is increasingly about reaching cross boundaries so working with people from different disciplines, working with people from different organizations. Particularly working with people from different nations, cultures, ideologies and religions is now in our world vital for effective leadership. Moreover effective leaders are people who are fundamentally kind who are kind in their orientation to other human beings, because I think that we create effective communities in the long term through building trust and kindness. And I think effective Leaders are also people who are courageous, people who will have the courage to pursue a vision, the courage to be kind, the courage to reach out cross boundaries and the courage to innovate.

Rolf van Dick: From all the people you have encountered in the coal mines or at the universities. You talked to numerous chancellors, you consulted ministers and secretaries. Who would you think embodies what you just described, who has inspired you?

Michael West: Having said I don't think we should be talking about heroic leaders. There are some leaders who are rather like that, who have inspired me none of whom I have met. But I would list people like Aung San Suu Kyi in Myanmar who has in a very quiet way been an inspiring leader, not to the people in Myanmar but to people all over the world. The Dalai Lama again not a dominant loud and extrovert sort of figure but someone who through wisdom, gentleness and learning has had a profound influence. Nelson Mandela whose leadership I think was extraordinary when he was released from Robben Island. In a way what he did was to go against his followers. At that time I think it was all of us who were aware of political events then we anticipated that South Africa was about to embark on the most bloody awful civil war. And the ANC, the African National Congress, was ready for Nelson Mandela to lead the ANC against the Apartheid Regime. But he went against his followers and said; we must negotiate our way if we possibly can to a new state, to a new democracy and a new freedom. And he had the courage to do that. So for me it's leaders like that who particularly inspired me, and most of them have been people of humility, kindness and gentleness especially people who are persistent for a long period of time to achieve the vision they aspired to.

Rolf van Dick: Coming to your own personal styles of leadership, if you are inspired by these great people and try to be the leader that you just described to be effective yourself. What do you actually do? For example to maintain kindness in situations where you have to work with difficult people who are not kind?

Michael West: You talked about my role as the executive Dean of the Business School. And for me that was an opportunity to try to put into practice the learning that I've derived from Psychology particularly over the years about what constitutes leadership and what constitutes an effective culture within organizations. So that was an amazing privilege to say well here is a laboratory of an organization with 200 people, with a turnover of 15 million Euro and let's see what happens when you put this into practice. For me that was about making sure that there was a clear vision for the organization that we had clear objectives at every level. That the management team had clear objectives that the departments the teams the individuals all had clear aligned objectives about what we were seeking to achieve. Making sure that there was a climate within which people felt valued and respected and supported where we did a lot of appreciation, awards for being innovative or inspirational. I think if you give a lot of positive feedback to people, I think it's very easy to give negative feedbacks; however there are some sorts of behaviors that are so contrary to the values and norms of the organization that if they are tolerated then they undermine the culture. And I think the mistake that we make in many organizations is we do not deal with the bad behavior in an effective way particularly when it is from senior staff. But my view has always been that when there is bad behavior that it is dealt with swiftly, immediately and decisively. And if the individual will not change the behavior, then they have to leave the organization. If you are not going to contribute to the community if you going to undermine the community through being aggressive, dishonest or abusive then there is no place for you in the community ultimately. I think there are number of steps up to managing that exit about coaching people and giving people direction, but I think we have to be decisive in the end about saying that's unacceptable and you can not be a part of the community. So there are two sides to this, you know. If you want to create a kind, positive and effective organization then there is a lots of great things you can do but the other side of that is you have to be very clear and very decisive about the behavior that go completely against the culture that you are trying to create. In my opinion in many organizations we failed to be decisive.

Rolf van Dick: How do you think people can learn these qualities? Can we learn to become effective leaders in the sense that you just described? Or do some people have an edge for whatever reason.

Michael West: My belief is that we can learn. I feel what I have done is to learn to become a little bit more effective over time. And I think that the things we have to put into operations are not complicated. We need to give people a clear direction we need to have clear direction in organizations and a big part of that is listening to what it is the people in the organization want to achieve what the organization wants to achieve. So the role of a leader is a lot of time listening and learning from the people he or she leads. Furthermore then helping to craft or sculptor direction which both meets the kind of environmental demands that are around there and reflex the values of the people within the organization. What we also need to do is to ensure that there are good relationships within organizations, in other words people are professional they work together well they get on. You talked about the coal mine which is a dreadful environment, but for me what made it very manageable were the amazing humor, wit and fun that the people had on the ground, as well as they were really looking after each other. It is about creating environments of good relationships were leaders also needed to spend a lot of time giving positive feedback. But that's not about platitudinous that is about being

genuine being open being curious to learn being kind with people and above all being appreciative and continuing to be appreciative. I think even just putting those steps in place you are kind of 90% at the way there as a leader. Making sure people are clear about what it is very quiet to do, making sure they feel valued, respected and supported and as I said earlier intervening in the areas of the organization which are toxic and not allowing that to become chronic.

Rolf van Dick: Those things you mention are simple messages when you say people can learn to do this to become more effective leaders. I mean we have all this business schools and training institutes and our research hopefully is putting into some practice. Why does it so often go wrong? Why are many people so ill, burned out and especially absenteeism is a big problem in the UK and in Germany. Why do we have these problems?

Prof. Michael West: I think the reason is, that we do not put the principles into operations and I think it is a challenge for us, as researchers and as organizational scholars, to try to understand why is it that given all the knowledge we have about what makes for an effective organization managers and leaders not actually doing that in practice. And it seems to me there are probably a number of reasons. One is a sort of cultural legacy that for the last 100 years we have had the legacy if you like the old historical industrial context where command and control was the way that you got things done in mass production in the way you got things done in heavy industries which were male dominated anyway. We have to somehow let go of this cultural legacy and begin to recognize that that is not an effective way of ensuring productivity and profitability in the well being of people as you indicated. I think there is as well something about the leaders in organizations who are predominantly males, and as you know the male approach is often to do do do and to be focused on getting things done, making an impact, making a difference, driving and being strong. If you like stereotypical female orientation of nurturing, enabling, listening and taking time, I want to say that human communities have evolved in ways with to enable them to survive and human communities had always a balance of men and women. Many of our organizations do not, they are dominated by the men on the top and that I think is potentially unhealthy. I think the third reason why we do not put into practice what we know from so much research is that managers often feel that the people stuff although it is called soft, the soft side of management it is actually the hard side of management. It is much easier to deal with a set of accounts, a piece of technology, a set of e-mails to respond it seems then to sit and listen to your staff when they have concerns when they have suggestions to change when they express their anxieties. Somehow to managers it seems that the people stuff is hard rather than soft and so I think they avoid it and yet everything that we know is that actually the people side of organizations the outcomes are so much better because people take care of the technology the finances and the other tasks.

Rolf van Dick: What are the biggest obstacles then or which obstacles have you observed to make you effective leader? Is it the people you deal with, the environment, the rules or is it maybe pressure from the outside?

Michael West: I think one pressure is the inbuilt tendency of organizations to standardize procedures. Organizations are in the business of ensuring that there is a standard way of doing things and that all of people who make up the organization behave in particularly ways. So that tendency to standardization and homogenization if you like I think is a barrier, because what it does is it tells people you cannot do things differently. Now at a superficial level people will agree with what I am saying but I think it has deep consequences because it means that many of the messages people get at work are messages to tell them what you can do and

what you cannot do, you have to do it this way, you cannot do it this way. And so what that leads to I think is a suppression of personal initiative so many people in the workplace do not feel they have the ability to bring about change or to have influence to what happens in their organizations and they resist the changes that are imposed on them, because often they feel those changes will prevent them from doing their jobs as well as they would like to. So for me that is one of the key factors we need to really encourage cultures in organizations that foster innovation that encourage people to come up with ideas for new and improved ways of doing things.

And I think the second obstacle that I have encountered is senior individuals within organizations who sometimes even say the right things about how to run an organization but what they do is inconsistent with that. And my opinion is where you have these inconsistencies between the espoused values of leaders in organizations and what those leaders are actually doing in practice that that undermines trust and safety for all people within the organization. And as a consequence you begin to get toxicity and you begin to get ... disengagement and you get the kind of stress that you are referring to. When we look in the National Health Service for example in the United Kingdom which has 1,37 Mio. Employees so a huge organization, 14 % of the people report being bullied by their managers mobbed by managers or colleagues that's like one in seven people and that has huge consequences in terms of absenteeism and the ability of the people to do their jobs effectively. It has to do with both. First bureaucratization, standardization and ruled nature of organizations and the second is to do leaders who do not practice what we would preach.

Rolf van Dick: Now let me ask you a last question. How important do you think are values in our modern world or in organizations? And maybe you may link that to the previous questions.

Michael West: I suppose I have come to the conception that work organizations are just another form of human community just like a village or a volunteer society or a church. It is a grouping of humans. But in the end Human communities operate because there is a shared set of values to which they subscribed explicitly or implicitly. And if we try to create work organizations where those basic values which were important to all communities are not in operation not knocked forward then those organizations in the long term will not be successful because the trust that you need within the community will be absent. I am talking about values like wisdom, knowledge and the desire for learning. So we need organizations where leaders are encouraging learning, wisdom and knowledge. Values like courage, the courage to have a vision of what kind of difference we want to make as a work organization, the courage to persist, the courage to act with integrity within the organization and also about humanity or more a value of humanity so that these organizations where there is a cultural of kindness where we are not nasty to each other, you know because that undermines effectiveness, where we do want to help and to support each other and a value of Justice where people are treated fairly, equally, where there is an emphasis on duty, loyalty, citizenship and humility in the terms of leadership. Furthermore a value of prudence where we are cautious and careful about how we behave as an example we do not take to many initiative neither sending of aggressive responses to e-mails. So we act in a way of prudence, caution, and temperance this is important in any community. And finally it is a value around wonder and spirituality. When I say spirituality I do not necessarily mean it in a religious sense, but any human community there is often in the sense of wonder and optimism about the future, humor, gratitude and appreciation for each other and for the contribution that we create. It seems to me that those are the sorts of value, which underpin effective human communities and that we need leaders to embody not just to espouse they really have to embody if they want to be a creative and effective organizations. I do not believe that creating

technologically, intellectually abstract entities called work organizations are somehow separate from the nature of human communities is feasible healthy for the people who work within them neither in the short or the long run.

Rolf van Dick: Yes I agree and more I think that is exactly what we observe in the world around us. When we look at issues like CEO-Compensation or when we look at the recent financial crisis, where the failure of values became so clear. So how can we change this where would you see kind of a role model where it works that you can use and try to adopt in other areas?

Michael West: What I have done in my work life is taking our research out into organizations and try to talk to people as much as possible so that you can create the kind of organization that you and I know are much more effective and what I found remarkable is, that when I talked in organizations people get it you know the intuitively get it. They know that that's the way we need to go and I think the onus is on us – who are working in the discipline to keep taking that message out there to try to engage senior policy makers with government officials with the leaders of organizations and with people at the front line of organizations not just sharing with them our knowledge about what makes for effective work organizations and with effective communities and leadership but picking up on some questions you asked me showing them the simple steps which can be taken to bring that about. So that it does not feel some unattainable nirvana that it is a practical reality we can create. I think there is a big responsibility for us, and that's why I think centers like your Center for Leadership and Behavior in Organizations can do an enormous amount of good both by deepening our knowledge of what makes for effective leadership and effective organizations but also translating that for people who work within those organizations and showing them the steps that we can take to build more effective human communities at work.

Rolf van Dick: Thank you very much Michael.

Michael West: Pleasure.

Alice Eagly

Short biography

Alice Professor Eagly currently holds the James Padilla Chair of Arts and Sciences at the Institute for Policy Research at Northwestern University in Chicago. She completed her PhD at the University of Michigan in 1965 and she had professorial and visiting professorial appointments at Amherst, Harvard, Purdue, Amsterdam or Tübingen. She has served as president of the Midwestern Psychological Association and president of the Society of Personality and Social Psychology. Alice Eagly is a social psychologist who has published hundreds of articles and book chapters on attitude change and attitude structure and on her research of gender and social behavior. For her book *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders* she received a lot of praise and prizes, among others the gold medal of the American Psychological Foundation. Professor Eagly has received several awards, including the Distinguished Scientific Contribution Award of the American Psychological Association, or the Carolyn Wood Sherif Award for contributions to the psychology of women as scholar, mentor, teacher, and leader.

Interview conducted in Frankfurt am Main, the 13th December 2011

Rolf van Dick: Alice, thank you very much for your time and the support. You know that we have founded this center together with colleagues from psychology, economy, sociology and we want to promote education and we promote good research in collaboration with practice with organizations. And you have been a professor of social psychology for 40 years or longer, you have been at different institutions, you completed your PhD in 1965 at Michigan...

Alice Eagly: Yes...

Rolf van Dick: ...and then you hold or your had professorial positions at Massachusetts, you have been a visiting professor to Harvard, you've been in Germany at Tübingen University, you've been visiting professor at Amsterdam. You've received many prizes and awards, you are fellow of many of our societies like the APA, you've received awards for your writings - like "*Through the Labyrinth*" won the Gold Medal of the American Psychological Foundation. You try to reach out to practice in your books, in your writings and your presentations. Today we are interested in your view on leadership in general and maybe also on your topic gender and leadership of cause, and your personal experiences with leadership. The first question is maybe a little bit provocative. I'm always asking: Do we need leadership? Aren't we all intrinsically motivated? Aren't we researchers and scholars good examples of people how don't want leadership and can we generalize it? Or what do we need leaders for?

Alice Eagly: Well, we do need leaders in organizations because they have such complex tasks and so there is coordination needed at a minimum, you know. So you have complex tasks maybe in manufacturing. You are building automobiles. Well, oh my that's complex, isn't it? You have to have many different parts of your organization, you have to design, accounting and manufacturing and you know you got factories and... So if it was leaderless it would be lost. Our university, let's take a university. We have all these different disciplines and you have students and classes and... so it doesn't just work without a structure. And then the structure has to be designed, and then it has a daily life and the organization has to go on in a fairly orderly way. And so we do need leaders just for coordination, but also you know for

motivation and other kinds of processes. So it's a very simple world in which there is little leadership. Anthropologists you know they study this and they say or they have documented in the very simplest of societies, foraging societies in which people were gathering and they lived in relatively small groups. In the simplest of those there is virtually no hierarchy. And so there is informal leadership, you could grow up and be a sort of responsible person and your adult life might be regarded as a wise woman or a wise man. But there is no chief, you know as when tribes got more complex. Evidently they needed leadership to coordinate the various activities and so they got to the level of chiefs. And then you should get more complex societies, there is many forms of leadership. So, I think it goes with social complexity, but even a small amount of complexity creates a need for leadership.

Rolf van Dick: So, if we need leaders, what would you define as good leadership in these more or less complex worlds, societies, organizations? What differentiates good from not so good leaders?

Alice Eagly: Right, well. If you look at the end product in the sense of that good leaders get the job done. So if it's an organization, the organization functions well in the daily bases plus it has good outcome. Say if you are manufacturing automobiles, you're manufacturing nice automobiles that people buy. Otherwise you fail, the organization will fail. Good leadership would have to create that positive outcome. For university successfully educate lots of students who go on very successfully in life. Then it has to work through these processes whereby leaders understand how to design and coordinate these units and structures, how to motivate people, how to coordinate. So, leadership is certain multi-process-multi-functional in an organization. Leaders often inspire, they are good role models, they are able to motivate and mentor and to create conditions into which people in their organizations thrive in various ways, cause if they thrive they will be better workers, they will be better colleagues. So it is a complex task depending on the level of leadership as a small team versus a large organization.

Rolf van Dick: But creating the right situation, the right structures, motivating people, inspiring people, if you think that's the essence of good leadership...Do you think everyone can become a good leader? Is it trainable, learnable?

Alice Eagly: I think it's nature and nurture. You know, maybe that intrinsically some people are going to be...have more of the sort of temperamental qualities. They are more extrovert and maybe sort of they have agentic qualities. I think there is...everybody doesn't start out on the same ground, but then there is a lot of success in formally and informally training people. Of course people in modern organizations may have leadership training going on that's rather formal but I think in the larger world people often learn to by example. You know there were in an organization and they saw somebody doing it in a way that seems to work and then they sort of model themselves after that person. And so if you have none of that, if you haven't had formal training or you haven't sort of observed leadership worth the pain in ways that was positive than it's maybe sort of hard even if you are sufficiently sort of temperamentally suited. So I think it's nature and nurture and then it's pretty trainable. But then you can't make anyone into a star.

Rolf van Dick: So, we talked about role models that we need. Who has inspired you? Who have you encountered that was a model for you in terms of good leadership?

Alice Eagly: Well, I'm a professor, so the only real leadership role I've held, a formal role was as the head of a department of psychology, you know the whole department of psychology. So it's managerial not high in the structure of university but nonetheless

important, because it's a pretty large department. And so in terms of directly inspiring me, I had ... I was far along of my career at that point, so I have had many department chairs and deans and university presidents and some of them were better than others. I did sort of take some lessons from them and as a woman I of course was always interested to see how women perform. I did have one department chair, I unfortunately only very briefly, because she moved on to another university... but this was fairly early in my career when I was at Purdue University in the psychology department. Betty Cappoldi was her name and she went on to become a provost at a couple of universities and is now. So I guess she was the first department chair who was a woman and so she had a very positive spirit and a lot a good humor. And so I noticed when I went to talk to her I always had a good time and she kind of had a way of solving problems. So, she was a sort of very positive people, a very likeably extroverted woman and she had the sense not that you know the psychology department is being blocked and we can't get what we want, you know the negative approach. But the positive approach, that her job was that things work for people. And I thought "wow" that's refreshing! And so I sort of carried that away in terms of a personal mode. I don't think I ever did things that well she does them but I certainly carried that away as a model that I store. Probably because she was doing such a great job.

Rolf van Dick: You as a leader when you were department chair or now when you lead your team of PhD's and Postdocs. What do you think is particularly good? How do you lead and how do you say this is helpful or useful?

Alice Eagly: Yeah, well... I try to be positive. I think it's good to be a boost, particularly as department chair, you know to get the message that I think this is a great department and we are getting greater, you know... sort of a bit of the charismatic, you know. I'm trying to symbolize some of the good qualities of the psychology department and then to have confidence in people. But then there is problem solving, you know. And there's a lot of managerial part to it. So one of the things I did because it the psychology department that I led was very undermanaged and any procedures had remained very informal, which is not necessarily bad, but if you have a graduate program and sort of never have a document describing the rules and things like that, it's undermanaged. So I also have a sense of a managerial responsibility to make the department work more smoothly in a way that is more transparent. And then it's ultimately fairer when procedures are transparent dividing various resources and everybody knows how it's done, they know how much resources we have. Then that's more transparency and more fairness. So that was another one of my themes because I think in the inadvertently a lot of procedures in that department that have been sort of just kind of personally arranged and not to be unfair but still it could end up that way. Cause some people won't ask for resources. They just go along with other people and say "give me this, give me that". And since then if you don't have any sort of system for making it fair then everybody accepts and the system ends up being unfair and ultimately some people are unhappy. So I think that was one of the themes I tried to bring that forth and make it a bit of a legacy of my period of time.

Rolf van Dick: Do you think that's a female thing to approach things, to create procedures that are fair to everyone and transparent, whereas men traditionally use the Old Boys Networks to get what they need?

Alice Eagly: Well, you could exercise more direct power if you keep it all to yourself as a leader and so, as you said men might be more motivated to hold power and that's how department chairmen do it. You have to come to me and I'm may or not may I give your travel money or whatever. And my notion was that everybody should know how much travel

money we have and let us agree who would have under what circumstances access it. And maybe we would give more to the more junior faculty than to the senior faculty who should raise their own money or whatever. So I don't know if that's a female thing but I think to some extent it maybe, in a sense that female had less access in some areas of society and maybe in the university field things haven't been completely fair. I think it might be a little more typical but I don't actually know that.

Rolf van Dick: When you were describing your own leadership, good leadership it makes intuitive sense. I mean everyone would subscribe that good leaders are positive or fair, create transparent and good situations. And if you say and it's trainable, most of us could learn to become a good leader in that sense. Why on the other hand do we see so much bad leadership? Why do people feel ill and are demotivated? Why is that?

Alice Eagly: We have lots of amateurs being leaders, of course. Particularly in universities because people...you know, they are educated to be professors in their disciplines and they're mainly good scholars but then all of a sudden they are department chair. Now in a field like psychology or other science fields we often work as teams so we have a bit of direct experience. But let's say scholars of history of English: there is more just working on the materials, you know, more individually. And so if such a person becomes suddenly department chair or you know some other leadership role there is the assumption you might have observed how to do it but not necessarily cause you might just have been thinking about your work and then teaching. So we do have a lot of amateurs. I think universities are particularly prone to that. But then in all kinds of organizations there may also be similar problems that people who don't have much background assume they have picked it up. But some people pick it up more than others. Maybe people who are interested in leadership might pick it up better. And then there is the "power corrupts" part of it. As you know a colleague of mine, Adam Galinsky done a lot of research on this in recent years but it appears that when people do get into powerful roles they may become in a sense corrupt, you know. They become less fair and they become less attentive to other people's needs in various ways. And so that's, you know, in a sense good leaders don't let that happen. But it can happen.

Rolf van Dick: What do you find personally most challenging or difficult? Can you remember a situation where you made a mistake and learned from it? Or...currently leading other people or PhD students, is there anything that's probably the thing you should invest most when you train leaders?

Alice Eagly: Yeah, sometime I have been too harsh or too demanding. I mean you know it's hard when some work is maybe not up to what you expect and then maybe you think the person hasn't invested enough time in it. And then so of course properly you want to motivate in a very positive way, there's a lot of potential. But sometimes I think I got annoyed and was not as positive as I could have been. And there is that, yeah. To be a good leader you have to be in tune of what the people who are being led, in the sense of "what" - there needs to be this agreement at the level of goals and values. You know just that matching, so sometimes it's possible to miss that a bit because I thought that was a great initiative and then it doesn't get any or gets a tepid response. And then in retrospect I realize that I should have figured that out a bit.

Rolf van Dick: Okay. Values is a good keyword because that's my last question. In modern organizational world do values matter? Do they play a role?

Alice Eagly: Well, I think they make a lot of difference, yeah. People do have these broader goals for society. The society they would like to live in is one notion of values. And you know at the more individual level I suppose one's ultimate life goals could be conceived to have it's values. What you want to, what you are doing anyway and your career and your family life there are those broader notions.

Rolf van Dick: But all these organizations have their mission's statement somewhere in the entrance hall and do these statements, and that all refer to values I guess, matter for the people on the shop floor?

Alice Eagly: Well, they only matter if they are actually shared, I think. So an organization can say "We are very progressive, we are very, friendly to the environment...and this and that" but if the people in the organization...Those need to be values that are shared for the organization to actually bring them forward. And so, but then if they turn out to be false, if an organization says "We do this, we do that..." and then the people in this organization could see they don't. Or they could be very disappointed which then would lower people's motivation. So, you know, there is a lot of ethical breaches in modern corporations, perhaps particularly in the United States, we have horrible scandals sometimes about misuse of funds and whatever. Promoting drugs that ended up being damaging and they actually knew ten years ago and that sort of thing. And so the company no doubt would have these good goals that were public but then when they actually were unethical or not socially responsible that's obviously a failure which could be really damaging internally as well as externally. Yeah, so I think that when values...when leadership is effective, the values are shared at many levels. And then that helps people to be committed and motivated. They think this is a good organization and I'm proud to work here and I want to promote these values through my work. And leadership symbolizes that of cause for the organization as role models. So yes, I think at that level thinking about leadership and organizations is very important.

Rolf van Dick: Okay. Thank you very much.

Alice Eagly: You are welcome.

Rolf van Dick: Thank you!