

**SIMON SAGT!**

**WAS IM MANAGEMENT**

**WIRKLICH ZÄHLT**

**HERMANN SIMON**



MURMANN

**SIMON SAGT!**

**WAS IM MANAGEMENT  
WIRKLICH ZÄHLT**

**MURMANN**

# INHALTSVERZEICHNIS

## KAPITEL 1

Führung oder wie zielgerichtetes Verhalten im Team entsteht, warum Schwarmintelligenz kein Ersatz für Führung ist und warum sie ein mysteriöses Phänomen bleibt 9

## KAPITEL 3

Kommt Zeit, kommt Rat oder warum Entscheidungen so viel Energie verbrauchen und warum es klug ist, Ratgeber um sich zu haben, die nicht mit einem übereinstimmen 41

## KAPITEL 5

Die verschlungenen Wege des Lebens oder über die Unmöglichkeit, das Spiel selbst entscheidend verändern zu können 69

## KAPITEL 2

Visionen und Prognosen sind das Salz in der Firmensuppe oder warum die Vorstellung, wo das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren stehen soll, entscheidend für die richtige Weichenstellung heute ist 27

## KAPITEL 4

Persönlichkeiten meiden den Applaus der Masse und unterwerfen sich demütig ihren Selbstentfaltungslinien und Brüchen oder warum die folgende Liste die beeindruckendsten Menschen für mich umfasst 51

## KAPITEL 6

Viele kreative Wege führen zu Innovationen oder warum das Neue mehr Zeit braucht und der Mut zur Lücke eher belohnt wird 87



## **KAPITEL 7**

Wie die Digitalisierung uns ermöglicht, unsere eigenen Denkprozesse besser zu verstehen und die Komplexitätsherausforderungen besser zu bewältigen 97

## **KAPITEL 9**

Warum Globalia, Transatlantica und Afrika statt Nation, Hegemonie und Einfalt die großen Antreiber im 21. Jahrhundert sein werden und Glaubwürdigkeit die Weltwährung werden wird 131

## **KAPITEL 11**

Stadt-Land-Fluss oder die Renaissance des ländlichen Raums als Ort von Selbstbewusstheit und guten Geschäften, aber die Wiederentdeckung des Lokalen hat ihre Grenzen, kein Ort ist mehr unbekannt 163

## **KAPITEL 8**

Warum die Zeit manchmal ewig dauert, gleichzeitig im Flug vergeht und wieso langfristig immer schneller bedeuten kann 115

## **KAPITEL 10**

Was aus dem Sehnsuchtsort Amerika werden wird, in dem die Bewohner jährlich durchschnittlich 25 Kilo Pommes frites essen und seit 1960 elf Kilo Gewicht pro Nase zugelegt haben? 153

## **KAPITEL 12**

Kutschen sind genauso schnell in Städten wie Autos: On the road bezieht sich nicht nur auf das Höher, Schneller, Weiter, sondern auch auf das Abenteuer Leben, das uns oft am eigentlichen Ziel vorbeischnitten lässt und uns fortwährend Alternativen zeigt, ans Ziel zu gelangen 175

### **KAPITEL 13**

Warum Irrläufer das Salz in der Suppe sind, bisweilen sogar nützen und zu produktiven Irrfahrten anregen, weshalb jeder anerkennen sollte, dass die Welt immer auch anders sein kann (Kontingenzproblem) 185

### **KAPITEL 15**

Warum das Unerklärliche zuletzt stirbt oder seltsame Zufälle rätselhafte Aufgaben stellen, die uns schleierhaft bleiben 219

### **KAPITEL 17**

Warum die Wissenschaften ihre Grenzen haben oder warum Grenzüberwindung die Wissenschaften braucht 249

### **KAPITEL 14**

Was Sie schon immer über die Wirtschaft wissen wollten oder die ewigen Täuschungsmanöver von Zahlen, Daten und Fakten und ihrer Macht, sich in unseren Urteilen, Meinungen und Überzeugungen festzusetzen 207

### **KAPITEL 16**

Warum Weisheit mehr als die kumulative Anhäufung von Wissen ist, sondern eher die Fähigkeit, zuhören zu können, was wiederum auf die Qualität von Universität und Bildung verweist, dort lernen wir oft aber nicht das Wichtige, sondern nur das Austauschbare 231

### **KAPITEL 18**

Warum Unternehmer sein ein harter Job ist, aber der schönste der Welt – man hat keinen Chef über sich und lernt professionelle Demut, die etwa auch in der Nachfolgeregelung besonders hilfreich werden kann 261

## **KAPITEL 19**

Wie kluges Marketing funktioniert und warum das ewige Dilemma zwischen Preis und Wachstum die unternehmerische Herausforderung schlechthin ist 271

## **KAPITEL 21**

Wie man den optimalen Preis errechnen kann, warum es nur wenige hinkriegen und weshalb Basarhändler noch immer die schlauesten Verkäufer der Welt sind 289

## **KAPITEL 23**

Warum die besten Marken generationenübergreifend wirksam sind, ewig jung bleiben und höhere Preise durchsetzen können oder warum die ewige Weisheit gilt: Leute, die nicht kaufen wollen, kann niemand davon abhalten 321

## **KAPITEL 20**

Warum der Kunde immer im Weg steht, permanent Kritik äußert und trotzdem umarmt werden muss oder warum Musiker einmal pro Woche im Zuschauerraum sitzen sollten 279

## **KAPITEL 22**

Warum der Preis sich im Wettbewerb bewähren und drei Kriterien erfüllen muss oder warum der Begriff sich aus »Wette« und »Bewerb« zusammensetzt. Wette ist eine Abmachung über einen ungewissen Ausgang. Bewerb kommt vom mittelhochdeutschen »bewerb« und bedeutet »sich messen«. Die Kriterien lauten: signifikant und auf Dauer besser sein sowie als besser wahrgenommen werden. 309

Anmerkungen 333

Personen- und Sachregister 344



# KAPITEL 1

Führung oder wie  
zielgerichtetes Verhalten  
im Team entsteht, warum  
Schwarmintelligenz kein  
Ersatz für Führung ist und  
warum sie ein mysteriöses  
Phänomen bleibt

### **Moment der Führung**

»When the man meets the moment.« Mit diesem Satz ist gemeint, dass jemand eine Gelegenheit zum richtigen Zeitpunkt ergreift und das Richtige tut. Wirkliche Führungspersonen schrecken vor diesen »Momenten« nicht zurück. Ihre »Momente« machen sie überlebensgroß. Oder, um es mit den Worten von *Winston Churchill* auszudrücken: »Für jeden kommt im Laufe seines Lebens ein besonderer Moment, in dem ihm das Schicksal auf die Schulter klopft und die Chance bietet, etwas ganz Besonderes zu tun, das einzigartig ist und zu seinen Talenten passt. Was für eine Tragödie, wenn dieser Moment die Person unvorbereitet oder unqualifiziert für das findet, was ihre größte Stunde hätte werden können.«<sup>1</sup>

### **Führung versus Strategie**

»Führung ist eine kraftvolle Mischung aus Strategie und Vertrauen. Aber wenn Du ohne eines von beiden auskommen musst, verzichte auf die Strategie.«<sup>2</sup>  
*Norman Schwarzkopf (1934–2012), US-amerikanischer General*

### **Mystifikation**

»Jede große Persönlichkeit, die in der Öffentlichkeit besonderes Gehör findet und Stimmungen beeinflussen kann, lebt auch von der Mystifikation, die sie umgibt. Durch eine ausreichende Trennung vom Publikum erscheint sie makelloser, als sie in Wirklichkeit ist. Mystifikation wirkt zugleich als Schutz gegen Veralltäglicung und Banalisierung.«<sup>3</sup>  
*Richard Münch, deutscher Soziologe*

### **Gut zu wissen**

»Der Führer kennt unsere Wünsche und Bedürfnisse noch vor uns und personifiziert diese unausgesprochenen Träume für uns in allen seinen Äußerungen und Taten.«<sup>4</sup>  
*Warren Bennis (1925–2014), US-amerikanischer Führungsexperte*

### **Charisma, was ist das?**

In seinem griechischen Ursprung bedeutet Charisma »Gnadengabe«. *Max Weber* beschreibt Charisma wie folgt: »Charisma soll eine als außeralltägliche

(ursprünglich, sowohl bei Propheten als auch bei therapeutischen wie bei Rechts-Weisen wie bei Jagdführern wie bei Kriegshelden: als magisch bedingt) geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften [begabt] oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ›Führer‹ gewertet wird.«<sup>5</sup> Das ist eine sehr komplizierte Definition. Sie lässt vermuten, dass selbst der berühmte *Max Weber* nicht genau wusste, was Charisma ist. Bis heute dürfte sich der Erkenntnisstand wenig verbessert haben.

### **Stimme sucht Charisma**

Es gibt immer noch Gebiete, die wenig erforscht sind. Dazu gehört der Einfluss der Stimme auf das Charisma. »Researchers believe that the voice conveys volumes about social status and power. Our voice transfers our essence to others. Some of it is intentional, some of it is unconscious and some of it is biologic«, sagt der Sprachforscher *Bruce Garrett* von der UCLA.<sup>6</sup>

### **Die geheime Macht der Stimme**

In Führung und Beratung ist die Stimme eines der wichtigsten Instrumente. Wir präsentieren unsere Ergebnisse in der Regel in Form von visueller und stimmlicher Kommunikation.<sup>7</sup> Wir sprechen zu unseren Kunden. Hier sind einige interessante Erkenntnisse:<sup>8</sup>

- Der amerikanische Psychologe *Albert Mehrabian* fand heraus, dass die Wirkung einer Botschaft zu 55 Prozent von der Körpersprache, zu 38 Prozent von der Stimme und nur zu sieben Prozent vom Inhalt abhängt. Ich weiß nicht, wie *Mehrabian* diese Gewichte gemessen hat, aber selbst wenn nur die Größenordnungen Gültigkeit haben, ist das spektakulär.
- Der römische Rhetoriklehrer *Quantilian* wusste: »Ein mittelmäßiger Inhalt, der durch eine perfekte Präsentation vermittelt wird, hat eine stärkere Wirkung als ein perfekter Gedanke, der schlecht präsentiert wird.«
- Unprofessionelle Redner schöpfen nur 40 Prozent ihres Sprachpotenzials aus. »Die meisten Redner sind sich nicht bewusst, welche Wirkung sie auf ihr Publikum haben und wie sie sich verbessern können«, sagt *Marita Papst*, Vorsitzende des Vereins für Rhetorik.

- Das Wort »Persönlichkeit« kommt von »per sonare«, was sich im antiken Theater auf das Sprechen der Schauspieler durch eine Maske bezog.

Was kann man tun? Erstens, zunächst sein eigenes Sprechverhalten verbessern. Zweitens, Kollegen fragen, wie man sich verbessern kann. Und drittens, man sollte sich in Rhetorik und im Einsatz der Stimme schulen lassen.

### **Macht erfüllt Sehnsucht**

»Macht ist das Gegenstück zur Sehnsucht, und da es unendlich vielerlei menschliche Sehnsüchte gibt, ist alles, was das Sehnen eines anderen zu erfüllen vermag, eine potenzielle Quelle von Macht.«<sup>9</sup>

*Alvin Toffler (1928–2016), US-amerikanischer Futurologe*

### **Warmes und kaltes Vertrauen**

Die Japaner unterscheiden zwischen »warmem« und »kaltem« Vertrauen. Warmes Vertrauen kennzeichnet beispielsweise die Beziehung zwischen Eltern und Kindern. Dieses Vertrauen überdauert idealerweise alle Probleme. Kaltes Vertrauen besteht etwa zwischen einer Bank und einem Unternehmen. Gerät das Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten, bleibt vom Vertrauen der Bank in der Regel nicht viel übrig. Ich halte diese Unterscheidung für sehr aufschlussreich. Es zeigt, wie arm unsere Sprache ist. Offenbar gibt es im Japanischen viele weitere Nuancierungen dieser Art.

### **Der zweimal geborene Führertyp**

In dem Buch *The Varieties of Religious Experience* beschreibt *William James* zwei Persönlichkeitstypen, den einmal Geborenen und den zweimal Geborenen. »Zum ersten Typ gehören Menschen, deren Entwicklung geradlinig und im Wesentlichen friedlich verlaufen ist. Die zweimal Geborenen hatten hingegen kein so einfaches Leben. Ihre Entwicklung ist durch ständigen Kampf gekennzeichnet. Ihr Selbstbild weist tief eingegrabene Züge des Getrenntseins auf. Führertypen gehören eher zu den zweimal Geborenen, es sind Menschen, die gegenüber ihrer Umgebung und anderen Menschen ein Gefühl des Getrenntseins entwickeln. Sie mögen in einer Organisation arbeiten, aber sie gehören nicht wirklich dazu. Ihr Bewusstsein über sich selbst hängt nicht von der Zu-



gehörigkeit zu einer Gruppe, von Positionen oder anderen sozialen Identitätsindikatoren ab. Diese Hypothese der Getrenntheit beinhaltet eine mögliche Erklärung, dass bestimmte Individuen nach Veränderung streben. Die Methoden der Veränderung können technischer, politischer oder ideologischer Art sein, aber das Ziel ist immer gleich: grundlegende Änderungen menschlicher, wirtschaftlicher oder politischer Verhältnisse zu bewirken. Wenn wir die Entstehung von Führerschaft verstehen wollen, müssen wir zwei Arten von Persönlichkeitsentwicklungen unterscheiden: Erstens, die Entwicklung durch Sozialisation, die das Individuum vorbereitet, eine Organisation zu führen und dabei die bestehenden sozialen Beziehungen zu erhalten, und zweitens, die Entwicklung durch persönliche Überwindung, die das Individuum dazu antreibt, für psychologische und soziale Veränderung zu kämpfen. Die Gesellschaft erzeugt Manager auf dem ersten Wege, während auf dem zweiten Weg Führer entstehen.«<sup>10</sup> Wie alle Einteilungen in zwei Typen ist auch diese vereinfachend, dennoch dürfte sie einem entscheidenden Wesensmerkmal von Führerschaft nahekommen. Die wirklichen Führer, die ich kennenlernen durfte (es sind wenige, etwa *Reinhard Mohn*, *Reinhold Würth* oder *Hans Riegel*), gehören nie so richtig dazu, sie sind immer separiert. Das englische Wort »outstanding« liefert diesbezüglich eine treffende Beschreibung dieses Phänomens.

### **Über Lenin**

»*Lenin* sah und sprach ich in München 1901 öfter. Er wohnte in Schwabing. Hat man es ihm angesehen? Diese Frage hört man immer, wenn man sagt, dass man *Lenin* oder *Hitler* vor ihrer großen Zeit gekannt habe. Nein, nichts als die sie in allen ihres Lebens bestimmende Passion hat man ihnen angesehen. Tausende und Zehntausende besitzen sie. Alle bereiten sich auf den großen Tag der Abrechnung vor. Aber dann steht zufällig einer von ihnen am Schnittpunkt der Geschehnisse. Und dort kann nur einer stehen, denn mehr Platz als für einen gibt es nicht. Einer findet aus langer Vorbereitung das Wort, auf das ihm die Masse zufällt. Er gibt dem unartikulierten Gefühl der Masse das geformte Wort des Bewusstseins.«<sup>11</sup>

*Franz Blei (1871–1942), österreichischer Schriftsteller*

## **Über Putin**

Dem vorstehenden Zitat zufolge deutete nichts beim Studenten *Lenin* auf dessen spätere Rolle hin. Ähnlich scheint es bei *Wladimir Putin* gewesen zu sein. Sein ehemaliger KGB-Kollege aus Dresdner Zeiten, *Wladimir Ussolzew*, äußerte sich dazu: »Dass er zum Staatsmann taugte? Nie habe das jemand der Dresdner Kollegen gedacht.« Laut *Spiegel* räumt *Ussolzew* mit der Legende auf, dass seine (*Putins*) große Zukunft damals abzusehen gewesen sei.<sup>12</sup>

## **Zurück nach vorne: Führung im Jahr 2000**

*Reinhard Mohn* erhält in München am 5. April 2000 die Jakob-Fugger-Medaille, die von den bayrischen Zeitschriftenverlegern verliehen wird. Ich halte den Festvortrag. Thema: »Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert«.

In zehn Thesen formuliere ich die wichtigsten Aspekte zur personalen und organisationalen Führung der Zukunft. Diese Thesen könnte ich heute, 25 Jahre später, nahezu unverändert vortragen.

1. Die grundlegenden Merkmale von Führung werden sich im 21. Jahrhundert nicht ändern, da sie auf elementaren Bedürfnissen der Menschen basieren. Das gilt für Führer wie Geführte. Führung bleibt ein mysteriöses Phänomen.
2. Die Führung in Unternehmen kann in Zukunft sehr viel weniger auf Zwang rekurrieren. Stattdessen muss sie den Mitarbeitern mehr Freiheit gewähren und Leistung über freiwillige Motivation aktivieren. Unternehmensführung wird der Führung in Freiwilligenorganisationen ähnlicher.
3. Die Führung wird durch einen sich verschärfenden Generationenkonflikt gekennzeichnet sein. Die Informationstechnologie ist einer der Treiber dieses Konfliktes. Unterschiede in den Werten, zum Beispiel Themen wie Umwelt und Diversität, spielen eine Rolle.
4. Die Schaffung einer Atmosphäre des Lernens und des ständigen Wissenstransfers wird zu einer vorrangigen Aufgabe der Führung.
5. Die Globalisierung wird die Führung und die Führungskräfte vor neuartige Herausforderungen stellen, denn die wahre Globalisierung muss in den Köpfen stattfinden. Diejenigen Firmen, die es schaffen, die weltweit besten Talente zu gewinnen, zu integrieren und zu halten, werden im Wettbewerb siegen.

6. Die Unternehmensführung wird verstärkt vor die Herausforderung gestellt, einen Beitrag zur Sinnsuche der Mitarbeitenden zu leisten. Viele Führungskräfte fühlen sich bei dieser Aufgabe unwohl. (Anmerkung: Das nennt man heute »Purpose«.)
7. Die Organisation der Zukunft muss die Polarität zwischen Zentralität und Dezentralität zu ihrem Vorteil nutzen. Führung erfolgt stärker über gemeinsame Werte als durch eindeutig beschriebene bürokratische Regeln. Führungskräfte müssen mit Grauzonen leben.
8. Die Frage, wer große Unternehmen, insbesondere Aktiengesellschaften, wirklich führt, wird drängender. Es wird immer schwerer, sich in diesem Sinne vom Kapitalmarkt und seinen Interessen abzuschotten. Der Kapitalmarkt straft schlechte Führung gnadenlos ab und fixiert schlecht geführte Unternehmen schnell zu Übernahmeopfern.
9. Führungsfähigkeit verdrängt Kapital als knappen Faktor. Folglich steigen die Preise für Führungskräfte noch weiter an. Fähige Manager werden sich in Zukunft ein größeres Stück aus dem zu verteilenden Kuchen schneiden.
10. Im Bereich der gesellschaftlichen und politischen Führung besteht ein hoher Änderungsbedarf. Dies gilt insbesondere für die Ausbildung von Führungskräften in den Hochschulen sowie für die Auswahl der politischen Führungspersonen.

(Anmerkung: Digitalisierung, Diversität, Nachhaltigkeit und künstliche Intelligenz müsste man natürlich noch ergänzen.)

### **Führen versus Stimmen zählen**

Alter Hut, aber wahr: Wer führen will, darf nicht die Stimmen zählen.

### **Der gute Rat: Call later!**

In einer Biografie über *Ludwig Bamberger*, einem Mitgründer der Deutschen Bank, wird über die Akquisitionstätigkeit im Bankhaus Goldman Sachs berichtet. Die Initiatoren dieser 1867 in New York gegründeten Bank stammten aus der Würzburger Gegend. Ihre sehr aktive Werbetätigkeit führte zwangsläufig zu Zurückweisung bis hin zu Ablehnung durch die angesprochenen

Firmen. Diese Reaktionen kommentierte *Samuel Sachs* abgestuft wie folgt: Kam ein Brief zurück, in dem die angegangene Firma bedauerte, zur Zeit keine Verwendung für die angebotenen Bankdienste zu haben, so schrieb er für den zuständigen Mitarbeitenden an den Rand: Call after a fortnight! Lautete die Antwort, man habe kein Interesse, dann schrieb *Sachs*: Call after a month! Verbat sich der Angesprochene weitere Belästigungen, so stand am Rande nur: Call later!<sup>13</sup> Es stimmt. Es gibt im Geschäft nichts Wichtigeres und Schwierigeres als Akquisition.

### **Fünf Ratschläge zur Führung**

1. Hire terrific people, point them generally in the right direction and let them go.
2. Nobody can predict the future. Place your bet and stick to your vision.
3. Don't get buried in the day-to-day. Plant yourself five years in the future and think about what's ahead.
4. E-mail isn't always the answer. Discussion is always better face-to-face or by telephone.
5. Timing is everything. Choose your time to seize the reins again.<sup>14</sup>

*Wall Street Journal Europe*

### **Grabenkämpfe hebeln Führung aus**

Die wenigsten Menschen dürften eine Vorstellung haben, was sich im Rahmen von Übernahmen und Fusionen abspielt. Wir besuchen einen Konzern, der zwei größere Unternehmen übernommen hat, die zu einem neuen Geschäftsbereich zusammengeführt werden sollen. Vor zwei Wochen führten wir ein erstes Gespräch mit einem Teil des neuen Managements, jetzt ist der andere Teil an der Reihe. Nach fünf Minuten ist das Feindbild klar. Es geht nur darum, gegenüber den anderen die Oberhand zu gewinnen. Das Grobkonzept, das wir auf Basis des ersten Gespräches entwickelt haben, ist Makulatur. Die Konzernleitung durchschaut die Grabenkämpfe nur ungenügend oder sie hat Angst, dagegen vorzugehen, da sie die Führungskräfte aus den übernommenen Unternehmen braucht. Fast jede neue Erfahrung mit Fusionen und Akquisitionen bestätigt mich, aus eigener Kraft durch Schaffung neuer Geschäfte zu wachsen.

### **Porzellan zerschlagen**

Es gibt einen feindlichen Übernahmever such. Der Vorstandsvorsitzende des Opfers wehrt sich mit Händen und Füßen. Die Schlacht wird an allen Fronten ausgetragen. Für den Übernahmekandidaten sieht es schlecht aus. Da ich seinen Vorstandsvorsitzenden gut kenne, versuche ich, ihn zu einem Gespräch mit dem Chef des Übernehmers zu bewegen. Falls die Übernahme feindlich durchgezogen wird, dürfte viel Porzellan in die Brüche gehen. In der Belegschaft rumort es. Das kann nicht im Interesse des Übernehmers sein. Ich rate deshalb dessen Chef, auf den anderen zuzugehen und den ersten Schritt zu tun. Es ist nicht viel anders als beim Streit zwischen normalen Menschen. Stolz, Bockigkeit, einseitige Wahrnehmung, persönliche Ziele sind die dominierenden Treiber.

### **Wenn schwach und schwach sich gerne gesellt**

Warum steigen Organisationen, Firmen oder Universitäten ab, obwohl sie aus einer starken Ausgangsposition kommen? Eine der Ursachen: Schwache Führungskräfte heuern weitere schwache an. In den 1970er- und 1980er-Jahren führte ich in einem deutschen Großunternehmen zahlreiche Seminare durch. Über einen Zeitraum von mehr als einem Jahrzehnt lernte ich Hunderte von Führungs- und Nachwuchskräften in diesem Unternehmen kennen. Später ging ich einen Verteiler durch, um obsole te Adressen auszusortieren. Dabei fiel mir ins Auge, wie viele der Personen eher zur schwächeren Kategorie gehörten. Besonders stark war die Gruppe der Angeber und Schaum schläger. Offensichtlich galt hier: »Gleich und gleich gesellt sich gern.« Das Unternehmen gibt es heute nicht mehr, es wurde zerschlagen. Die Einheiten gingen in anderen Firmen auf. Der junge Vorstandsvorsitzende, der schließlich das Ruder übernahm, erkannte beziehungsweise wusste schon vorher, dass dieses Unternehmen den notwendigen Wandel nicht aus eigener Kraft schaffen würde. Wenn die Mannschaft einmal in dieser Form und Zahl abgerutscht ist, wird eine Umkehr nahezu unmöglich.

### **Zwei Bürgermeister oder die vielen Wege nach Rom**

Kurz hintereinander nehme ich an der Verabschiedung zweier hauptamtlicher Bürgermeister teil. Der eine führte nahezu 20 Jahre eine Kleinstadt, der andere

ähnlich lange eine ländliche Verbandsgemeinde mit zahlreichen Dörfern. Beide kenne ich seit vielen Jahren. Das Bürgermeisteramt stellt hohe Anforderungen an die Führungs- und Integrationsfähigkeit. Insofern ist eine Betrachtung unter Führungsaspekten hochinteressant. Die beiden Bürgermeister waren von Werdegang und Persönlichkeitstyp her sehr verschieden. Der eine kam aus Norddeutschland in das Eifel-Mosel-Gebiet, der andere war ein Kind der Region und hatte hier sein ganzes Leben verbracht. Der Norddeutsche entsprach eher dem Bild des Managers, schlank, hoch aufgeschossen, auf den ersten Blick durchsetzungsstark. Der andere wirkte stämmig, jovial, eher bäuerlich, tatsächlich stammte er von einem Bauernhof. Ihre Ziele erreichten sie auf unterschiedliche Weise. Der eine »setzte durch« im Sinne des Wortes, der andere gewann die Menschen. Doch sie hatten auch Gemeinsamkeiten. Eine solche war das breite Interesse, nicht zuletzt für Kultur. Ein politischer Job ist wesentlich umfassender als die typische Managementaufgabe. Ich will dahingestellt sein lassen, wer erfolgreicher war. Beide bewirkten enorm viel. Unter dem Führungsaspekt ziehe ich aus diesen so unterschiedlichen Erfolgstypen die Lehre, dass es nicht den einen Weg gibt. Die ideale Führungskraft lässt sich nicht beschreiben. Letztlich dürfte es nur eine Gemeinsamkeit geben, dass eine Person ihren wahren Kern lebt und vermittelt. Das Wie, die Form und die Wege sind sekundär.

### **Laut sein hilft nicht**

Merke: Die Manager, die am besten öffentlich reden und schreiben, sind selten diejenigen, die am besten managen.

### **Schlechter geht immer**

Merke: Gute Manager sind nicht so gut, wie man meint. Und schlechte Manager sind noch schlechter, als man meint.

### **Gravierende Fehlbesetzung**

Wir sprechen über den Fall des totalen Führungsversagens eines Vorstandsvorsitzenden. Im Raum stand die Frage: »Wie kann eine derartige Fehlbesetzung überhaupt passieren?« Das ist eine schwierige Frage. Und eines habe ich gelernt: Nichts ist schwieriger als Personalentscheidungen, als Menschen im

Hinblick auf eine zukünftige Aufgabe zu beurteilen. Ich kann selbst von »Enttäuschungen« in beide Richtungen erzählen. »Enttäuschung« heißt, dass man sich »getäuscht« hat und diese Täuschung auflösen will. Es gab Fälle, in denen ich sicher war, dass die Person performen würde, aber es nicht tat. Und es gab Fälle, in denen ich zweifelte, die Betreffenden aber dann eine dauerhaft überdurchschnittliche Performance ablieferten. Im Fall unseres Topmanagers hier, den ich kennengelernt hatte, als der Betreffende noch auf einer untergeordneten Managementposition war, gab es widersprüchliche Züge. Zum einen ein sehr gewinnendes Auftreten, man kann durchaus von Charisma sprechen. Auch die Kompetenz im Hinblick auf Digitalisierung und Globalisierung war überdurchschnittlich. Was offensichtlich unterhalb dieser Stärken nicht erkannt wurde, waren die charakterlichen Defizite, die dann später zum Vorschein und Durchbruch kamen. Wie steht es um die »Checks and Balances«, die so etwas verhindern können? Meines Erachtens nicht allzu gut. Nehmen wir den Aufsichtsrat. Im vorliegenden Fall war der Aufsichtsrat hochkarätig besetzt. Aber war diese Besetzung im Hinblick auf Ziel und Aufgabe optimal? Fünf der Mitglieder waren ohne diesen Aufsichtsratsjob mehr als ausgelastet. Glaubte man wirklich, dass diese Leute geistige und energiemäßige Kapazitäten frei hatten, sich ernsthaft mit dem Problem dieser Führungskraft zu befassen? Ich kannte vier der fünf externen Aufsichtsräte persönlich. Drei von ihnen waren aus der Autoindustrie. Wer kommt außerdem auf die Idee, dass diese Leute viel zur Zukunft dieses Unternehmens, das in einer völlig anderen Branche tätig ist, beitragen können? Auch jemand, der vorher ein Energieunternehmen geleitet hat, kann in dieser Branche noch dazulernen.

### **Fluktuation**

*Howard Schulz*, Gründer und langjähriger CEO von Starbucks, berichtet, dass die Fluktuation unter den Starbucks-Baristas bei nahezu 100 Prozent pro Jahr liege, was für die Einzelhandels- und Gaststättenbranche ein niedriger Wert sei. Vergleichbare Unternehmen hätten eine durchschnittliche jährliche Fluktuation von 350 Prozent zu verzeichnen.<sup>15</sup>

### **Zur Größe von Organisationen: Muddlin' thru**

Wenn ich Großorganisationen besuche, frage ich mich immer, was die vielen Menschen dort tagein, tagaus machen. Es bleibt für mich ein Wunder, wie man die Arbeit in dieser Weise minutiös aufteilen und organisieren kann. Dabei müsste ich das, als ehemaliger BWL-Professor und Unternehmensberater, eigentlich wissen. Ist es tatsächlich möglich, jedem Einzelnen die ihm gemäße Aufgabe in der richtigen Quantität zuzuweisen? Natürlich wird das nie perfekt gelingen. Einige werden überlastet, andere unterausgelastet sein. Es ist unwahrscheinlich, dass jeder die Aufgabe zugewiesen bekommt, für die er am besten qualifiziert ist. Reibungsverluste sind unvermeidbar. Dennoch funktionieren diese Organisationen. Vermutlich gibt es aber eine Obergrenze, bei der Größe aufgrund zunehmender Komplexität kontraproduktiv wird. Doch diese Frage nach der optimalen Größe einer Organisation oder eines Unternehmens hat noch nie jemand schlüssig beantworten können. Insofern werden wir weiterwursteln und von Zeit zu Zeit reorganisieren. Dann geht das Spiel wieder von vorne los.

### **Gewinnethik**

In einem persönlichen Gespräch sagte mir *Nitin Nohria*: »The first ethical responsibility of a business leader is to make a profit.« Professor *Nohria* war von 2010 bis 2020 Dean der Harvard Business School.

### **Zu viel Management**

»Die meisten Unternehmen leiden unter einem Zuviel an Management. Und die meisten Menschen brauchen weniger Befehle, als wir glauben.«<sup>16</sup>  
*Jim Treybig (1943–2018), Gründer von Tandem Computer*

### **Peter-Prinzip**

»In einer Hierarchie neigt jeder dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.«<sup>17</sup>  
*Laurence J. Peter (1919–1990), kanadisch-amerikanischer Autor, Erfinder des Peter-Prinzips*



### **Umsetzung**

»Ein alter Farmer wurde von einem Studenten, der Farmen besuchte, um ein Buch über neue Bewirtschaftungsmethoden zu vermarkten, angesprochen. Nach einer höflichen und wohlformulierten Ansprache fragte der junge Mann den alten Farmer, ob er das Buch kaufen würde. Der alte Farmer antwortete: »Mein Problem ist nicht, dass ich nicht weiß, wie ich's tun müsste, sondern, dass ich's nicht tue.«<sup>18</sup>

*Thomas A. Harris (1919–1995), US-amerikanischer Psychiater und Autor*

### **Der Kernsatz von Führung**

»Die fundamentale Aufgabe von Management ist, Menschen zu gemeinsamer Leistung zu befähigen, indem man ihnen gemeinsame Ziele, gemeinsame Werte und die richtige Struktur gibt sowie die ständige Weiterbildung und Entwicklung ermöglicht, die sie benötigen, um auf Veränderung zu reagieren.«<sup>19</sup>

*Peter F. Drucker (1909–2005), österreichisch-amerikanischer Managementdenker*

### **Voran oder hinterher**

»Die Geschichte eines Mannes, der von einer lauten, wilden Menschenmenge überrannt und beinahe zu Tode getrampelt wurde. Als er aufstand, sah er einen kleinen, schüchternen Mann, der der Menschenmenge verzweifelt hinterherjagte, und rief: »Folgen Sie doch nicht diesen Leuten!« Der kleine Mann rief zurück: »Ich muss ihnen folgen, ich bin ihr Anführer.«<sup>20</sup>

*Warren Bennis, US-amerikanischer Führungsexperte*

### **Qualitätsmanagement der anderen Art**

Der Flugzeugingenieur *Gerhard Neumann* reparierte in China Kampfflugzeuge für die sogenannten Flying Tigers. Oft war er mit der Arbeit der chinesischen Mechaniker nicht zufrieden. Deshalb verlangte er, dass jeder Mechaniker nach der Wartung und Reparatur eines Flugzeuges beim ersten Flug mitfliegen musste. Die Zuverlässigkeit und Qualität der Arbeit verbesserten sich schlagartig und radikal.<sup>21</sup>