

Süddeutsche Zeitung

Süddeutsche Zeitung

WIRTSCHAFT

Samstag, 15. September 2012

Wirtschaftsliteratur

Bayern, Deutschland, München Seite 24

Zeit für einen neuen Führungstyp

Sie bauten die Eisenbahn und die Freiheitsstatue. Sie erfanden das Auto und flogen zum Mond. Sie führten Kriege und sorgten für das Wirtschaftswunder. Sie gründeten Weltunternehmen und zockten an der Wall Street. Die Macher dieser Welt sind die Helden unserer Zivilisation. Nicht zufällig marschieren sie in Filmen selbstsicher über die Leinwand, wortkarg, entschlossen, zu allem in der Lage und stets unter Volldampf. Menschen, die mit nichts als Mut und Klugheit die Welt retten oder aus nichts als einer Idee ein Imperium aufbauen. Krupp, Daimler, Jobs. Die Macher machen, und alle staunen, wie sie das wieder hinbekommen haben.

Und doch: Die Zeit der Macher ist vorbei, glaubt Boris Grundl. Die Welt ist zu komplex, zu dynamisch geworden. „Das 21. Jahrhundert stellt radikal neue Anforderungen an die Menschen. (...) Globalisierung, Technisierung, Dynamik, Vernetzung, Komplexität“, schreibt der Business-Coach. „Ein Unternehmen, das allein auf die Kreativität und Initiative eines einzigen Menschen oder nur weniger setzt, ... hat heute keine Aussichten mehr, im Wettbewerb zu bestehen.“

Macher sind nicht mehr zeitgemäß, weil ihre Prinzipien nicht mehr zu den Anforderungen unserer Zeit passen. Macher-Systeme sind zentral, hierarchisch und auf Wachstum fixiert, paternalistisch und autoritär, machen die anderen unselbstständig, abhängig, schwach. Weil sich die Welt aber nicht mehr vorschreiben lässt, wie sie sich verhalten soll, weil Menschen

heute mitdenken, mitentscheiden und nicht mehr einfach versorgt werden wollen, brechen die Macher ein. Die kollektiven Systeme versagen, das alte Prinzip Leitwolf und Rudel fährt gegen die Wand. Neue Prinzipien und neue Vorbilder sind gefragt. Aber welche?

Überzeugend argumentiert Grundl, selbst ein Mensch mit bekennd großen Macherambitionen, wohin die Reise gehen könnte: zu Systemen, die zum Mitdenken zwingen. „Diese neuen, modernen Systeme haben immer etwas mit Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Dezentralität, Freiheit und Machtverzicht zu tun.“ Das niederländische Drachten etwa macht es vor: Konsequenterweise ließ die Stadt alle Verkehrsschilder, Ampeln und Fahrbahnmarkierungen entfernen. Es gilt nur noch Tempo 30 und rechts vor links. Seitdem ist die Zahl der Unfälle radikal zurückgegangen. Den Menschen etwas zutrauen, ihre Verantwortung einfordern, funktioniert. In Unternehmen ist es nicht anders.

Ein neuer Führungstyp soll dieses Potential bergen. Bosse, die weder Macher noch ewig nörgelnde Gutmenschen sind, die kritisieren, ohne selbst Verantwortung zu übernehmen. „Menschenentwickler“ nennt Grundl die „Akteure der neuen Ära“. Selbstbewusst, bescheiden, inspirierend, integer; klar in der Position und doch offen für andere Ideen; bereit, den Mitarbeitern zu vertrauen und sie eigenverantwortlich machen zu lassen. Führungskräfte also, die Fragen stellen, an-

statt Anweisungen zu erteilen; Respekt zeigen, anstatt niederzumachen. Die den Blick fürs Ganze haben, anstatt nur an den eigenen Erfolg zu denken. Fast automatisch werden solche Menschen zu Vorbildern einer neuen Zeit.

Dass solche Führungskräfte den Alltag in Unternehmen und Gesellschaft noch lange nicht prägen, weiß Boris Grundl sehr gut. Doch die Zeichen der Transformation seien bereits an vielen Ecken erkennbar. So sorgt etwa der Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ heute in Managerkreisen nicht mehr automatisch für Zustimmung. „Vertrauen ist gut, Kontrolle auch“, heißt es stattdessen. „Es weht ein neuer Wind. Es ist nicht mehr so, dass nur der Sieg zählt“, so Grundl.

Nach seinem Bestseller „Diktatur der Gutmenschen“ ist Grundl wieder ein Buch gelungen, das runtergeht wie ein Schluck guten Rotweins. Gerade weil sich der Autor vor gefälligen Pauschalisierungen hütet und die Macher nicht kategorisch in die Wüste schickt. ANJA DILK



Boris Grundl: Die Zeit der Macher ist vorbei. Warum wir neue Vorbilder brauchen.
Econ Verlag, Berlin 2012.
304 Seiten. 19,99 Euro.