

„Es wird wieder eine klare Führung gefordert“

Guido Schmidt im Interview

Herr Schmidt, viele Unternehmer fühlen sich von Entwicklungen überrollt, die kaum noch beeinflussbar scheinen: die Digitalisierung verändert die Arbeit, der Klimawandel stellt Wohlstandsansprüche infrage, der demografische Wandel führt zum Fachkräftemangel. Ist die Führung zur Schadensbegrenzung geworden?

Das kommt auf die Art der Führung an. Diejenigen, die auf Herausforderungen nur reagieren, werden tatsächlich sehr schnell von den Entwicklungen überholt. Für manchen sind Digitalisierung und Klimawandel zunächst einmal Bedrohungen des Status Quo. Aus dieser Mutlosigkeit heraus, werden, wenn überhaupt, nur Maßnahmen der Schadensbegrenzung angestoßen. Bei einem solchen Verhalten wird gar keine echte Führung sichtbar.



Dr. Guido Schmidt ist Management-Berater, Unternehmer und Philosoph.

Führung heißt, einen Weg zu weisen und Menschen davon zu überzeugen, diesen Weg mit zu gehen. Wenn man stehen bleibt, oder fast nicht von der Stelle bewegt, gibt es keinen sichtbaren Weg. Motivierend ist ein Verharren in der Regel auch nicht. Solche Führungskräfte haben keine Visionen, zeigen keinen Weg in eine positive Zukunft und sind auch nicht überzeugend. Tatsächlich gibt es sehr viele Menschen, die über eine Schadensbegrenzung nicht hinaus kommen und doch gerne als Führungskraft gesehen werden wollen.

Bei einer hintergründigen Betrachtung der aktuellen gesellschaftlichen Diskussionen kann man aber feststellen, dass bei allen Themen implizit ein Aufbruch gefordert wird. Die Behandlung der Themen Klimawandel, Digitalisierung und Globalisierung, sind doch nicht anderes, als ein Aufruf zum Handeln. Es wird wieder eine klare Führung gefordert. Und tatsächlich stellen sich gerade in der letzten Zeit einige Führungskräfte der Wirtschaft den Herausforderungen und geben einen Weg vor, mit den Veränderungen umzugehen. Beispiele sind der Umstieg auf Elektromobilität, die Digitalisierung im Verkehr, die Neuausrichtung der Energieversorger und vor allen Dingen der Mittelstand mit tausenden kleinen und großen Innovationen. In der Politik sind wir allerdings noch weit von einer zukunftsgerichteten Führung entfernt. Nehmen Sie z.B. den Kohleausstieg: Hier werden zwei konkurrierende Ziele gleichzeitig verfolgt. Fortschritt durch Umstieg auf neue Technologien und Schadensbegrenzung durch Arbeitsplatzert halt in der „Altindustrie“. Es ist hier zwingend erforderlich, die Chancen des Neuen vor den vermeintlichen Nutzen des alten zu stellen. Zum Glück erkennen das auch immer mehr Politiker. Es mehren sich die Stimmen die sagen, dass ein Kohleausstieg 2038, also in 20 Jahren, einfach zu lang ist.

Das Vertrauen in Eliten erodiert. Nicht nur Politiker, sondern auch Topmanager werden immer mehr infrage gestellt, mangelnde Transparenz wird moniert und die Integrität angezweifelt. Kann unter diesen Umständen überhaupt noch eine klare Führung bestehen?

Tatsächlich ist es eine Erscheinung des Zeitgeistes, dass Vorbilder und Eliten

grundsätzlich in Frage gestellt werden. Das geht auf die 68er und auf einen in der Gesellschaft stark verankerten Gleichheits-Gedanken zurück. Wir erkennen aber zunehmend, dass wir für den Fortschritt Menschen benötigen, die Visionen haben und für klare Richtungsentscheidungen stehen. Der Ruf nach echter und klarer Führung ist nicht mehr zu überhören. Ob wir solche Leute als neue Elite bezeichnen wollen, weiß ich nicht. Es ist aber tatsächlich so, dass es ein starkes Bedürfnis nach Leuten gibt, die aus der Masse herausragen und etwas bewegen.

Das fehlende Vertrauen in Führung resultiert aus einer Amerikanisierung der Gesellschaft. Entscheidungen in der Politik und der Wirtschaft werden zu stark unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen. Wenn man sich das genau anschaut, geht es um eine besondere Form des Erfolgs, nämlich um die Generierung von Cash. Das ist der Ausfluss einer übertriebenen Anlehnung an die Börse als Maßstab der Wirtschaft. Die Börse ist ja das Spielfeld der Banker und die sind auf Geldströme fixiert. Integrität verlangt aber, dass auch andere Werte als Geld bzw. Geldmachen berücksichtigt werden. Wenn das verstanden wird, dann ist die Grundlage für eine klare Führung gelegt. Ich kann hier eine Abkehr von der amerikanischen Sicht der Dinge durchaus erkennen. Schauen Sie sich die aktuellen Forderungen um eine wertorientierte Führung an. Es ist doch klar, dass solche Diskussionen ihre Wirkung entfalten werden.

*Dr. Guido Schmidt kann auf mehr als 25 Jahre Erfahrung in beratender und führender Position zurückgreifen und ist so zu der Erkenntnis gelangt, dass wichtige Themen in Management und Führung zu oberflächlich behandelt werden. Mit der **Führungsphilosophie** gibt er einen Einblick in hintergründige Wahrheiten und beschreibt grundlegenden Aspekte, die sich hinter den zahllosen Führungstechniken, Führungsstilen, Führungsmethoden und Führungsinstrumenten verbergen. Es geht um den Kern vom Kern der Führung.*

Welcher Denker aus dem antiken Griechenland kann heutigen Führungskräften noch wertvolle Orientierung geben? Haben Sie einen Favoriten?

Da ist für mich ganz klar Sokrates. Er galt als besonders weise und seine Integrität war unumstritten. Seine Weisheit bestand darin, dass er als Lehrer nicht sein eigenes Wissen in den Vordergrund stellte und seine Anhänger belehrte. Durch Fragen nahm er das Wissen seiner Gesprächspartner auf, machte ihnen aber auch ihr Nichtwissen deutlich. Auf dieser Basis hat er seine Mitmenschen zu neuen Erkenntnissen geführt und sie selber das Gute und Vernünftige finden lassen. Seine Integrität hat er in einem philosophischen Diskurs dadurch belegt, dass er die Überzeugung vertrat, dass es besser ist, Unrecht zu erleiden als selber ungerecht zu sein. Beide Aspekte können auch in unserer heutigen Welt der Führung eine ganz neue Qualität geben.

Ich muss aber auch noch den Sophisten Protagoras erwähnen. Mit seinem „homo mensura Satz“, dass der Mensch das Maß aller Dinge ist, hat er den Subjektivismus in die Welt getragen. Er stemmt sich damit gegen die bis heute in der westlichen Welt anerkannte Trennung von Subjekt und Objekt. Wir haben diese Trennung auch in der Wirtschaft. So läßt sich die subjektive Seite, die sich mit Werten, Einstellung und Verhalten beschäftigt, als Führung bezeichnen. Da geht es um den Menschen und das Zusammenspiel in sozialen Gefügen. Die objektive Seite der Wirtschaft verbindet sich mit dem Begriff Management. Das ist ein methodisch-instrumenteller Ansatz. Ziele, Strategien und Maßnahmen sollen logisch abgeleitet und objektiv richtig sein. Deshalb werden sie auch immer mit Zahlen hinterlegt. Das ist sozusagen der Beweis der Objektivität. Es ist mein wirtschaftlich-philosophisches Anliegen die strikte Trennung von Führung und Management zu überwinden. Es reicht nicht, eine gute Führungskraft zu sein, die sich mit den Menschen auseinandersetzt und überzeugen kann. Führung muss auch sachlogische Aspekte umfassen. Ebenso ist es nicht genug, ein toller Manager zu sein, der rein sachlogisch an Aufgaben heran geht. Der gute Manager muss nicht nur

Recht haben, sondern auch seine Leute mitnehmen. Auch Manager brauchen eine hohe Führungskompetenz, um wirklich erfolgreich zu sein.

Sie schreiben, Ziele der neuen Führung seien: Komplexität besiegen und Dynamik schaffen. Geht es dabei auch darum, SINN wieder für Menschen erfahrbar werden zu lassen?

Genau. Viele Unternehmen und Führungskräfte sind in komplexen Situationen gefangen. Wenn das zu einer Belastung wird, stellt sich doch die Frage, warum man das alles macht. Der philosophische Grundgedanke, die Dinge abstrakter zu sehen, macht einem dann den Sinn wieder deutlich. Nehmen Sie z.B. Mitarbeiter oder Führungskräfte, die sich im Tagesgeschäft aufreiben. Erst wenn ihnen das große Bild klar wird, erkennen sie, warum auch die operative Aufgabe notwendig ist. Deshalb ist es ja so notwendig, eine klare Führung zu entwickeln und Visionen zu vermitteln. Der Sinn ergibt sich aus dem Übergeordneten. Erst wenn das klar ist, werden die Mitarbeiter die Belastungen des operativen Geschäftes tragen, weil sie erkennen, dass sie Teil von etwas Großem sind.

Auch Dynamik schafft Sinn. Denken Sie an die vielen Mitarbeiter, die etwas bewegen wollen. Das sind ja in der Regel hoch motivierte Menschen. Wenn sich in einem Unternehmen nichts bewegt, dann erscheinen doch alle Bemühungen und die viele Arbeit sinnlos. Die gesamte Motivation geht verloren. Erst wenn man im Unternehmen etwas bewegen kann und das Unternehmen sich selbst auch bewegt, macht die Anstrengung Sinn. Dieser Zusammenhang wird ja heute unter dem Stichwort „Enterprise Agility“ diskutiert. Da solche Begriffe sehr schnelllebig sind, spreche ich lieber von Dynamik.

← Nur wenige hinterfragen den alltäglichen Wahnsinn des Geschäftslebens.