

Über das Persönlichkeitsprofil eines Spitzenmanagers



Stammdatei: P:\ALLE\LITERAT\FREMDLIT\Eingelesen\Herrhausen\061211-PrsnlchkSprfl Herrhausen.doc
s.a. [PM 06119-Alfred Herrhausen](#),
Stand: 061211ks



ALFRED
HERRHAUSEN

Auszug aus Denken, Ordnen, Gestalten

S. 27 bis 31

Über das Persönlichkeitsprofil eines Spitzenmanagers (1972)

Als Manager - zumal als ein solcher, der gleichermaßen Erfahrungen in der Industrie und in der Kreditwirtschaft hat sammeln dürfen -, muß ich bei diesem Thema sofort in den Verdacht geraten, mich pro domo zu äußern.

Zu Recht; denn natürlich liegt in dem, was ich zu sagen habe, etwas vom eigenen Rollenverständnis - ein **persönliches Credo** also. Dies ist zugleich die Schwäche meiner Ausgangslage, denn für die Diskussion um die eigene Struktur und Aufgabe genügt eigentlich kein Bekenntnis, auch nicht das Gespräch mit Seinesgleichen; es bleibt zu oft vor den wunden Punkten zurück. Der Spiegel, so hat es Professor Wallraff einmal ausgedrückt, sollte von **anderen** gestellt und beleuchtet werden.

Ich sprach von persönlichem Credo und möchte in diesem Sinne gleich zu Beginn feststellen: Die immer wieder angesprochenen Eigenschaften, die Manager und Unternehmer angeblich haben müssen, um erfolgreich zu sein, **sind Klischees**, die nur die halbe Wahrheit abbilden. Schöpferische Gestaltungsfähigkeit, Urteilskraft, Selbstvertrauen, vielseitiges Wissen, Entschlußfreude, Zähigkeit -- dies die Anforderungen, die man spontan mit der Rolle des Managers assoziiert - stellen selbstverständliche Voraussetzungen für diesen Beruf dar, aber sie machen ihn nicht aus. Es sind vordergründige Paradigma, mit denen man Oberflächenphänomene zutreffend beschreibt - das Unsichtbare und Unwägbar, das die alles entscheidende geistige Haltung konstituiert, wird damit kaum erfaßt.

Jeder, der eine Top-Managementposition bezieht, nimmt im Vergleich zu seiner vorherigen Stellung in der betrieblichen Hierarchie nochmals einen **tiefgreifenden Berufswechsel** vor. Es ist nicht einfach eine Fortsetzung der bisherigen Tätigkeit auf höherer Ebene, was hier erfolgt, sondern etwas spezifisch Neues. Dabei ändern sich nicht die Fertigkeiten, sondern die Verantwortungen, nicht die Problemstrukturen, **sondern deren Wertigkeit**, oftmals nicht der Kreis der Mitarbeiter, immer aber der soziale Bezug zu ihnen. An die Stelle der klar umrissenen betrieblichen Aufgabe tritt eine viel weniger präzise **gesellschaftspolitische Mission**.

Zu der Verantwortung kommt die **Pflicht**, das Unternehmen als ein umfassenderes System zu verstehen, zu dessen dynamischem Gleichgewicht man nur ohne Ressortegoismus beitragen kann. Dieser Pflicht wird nicht gerecht, wer in der Rolle des Nur-Technikers, -Finanzmannes, -

Personalchefs verharren. Auf der Ebene der obersten Unternehmensführung besteht eine **fatale Solidarität** derer, die für den Gesamterfolg gemeinschaftlich verantwortlich sind. Sie erfordert **Teamverhalten anstelle von Konkurrenz, Toleranz statt eigensüchtiger Ambition**, Gruppengeltung und nicht Einzelprestige.

Das ist in einem System, das Wettbewerb auch als Wettbewerb um individuelles Ansehen und um hierarchischen Vorrang impliziert, nicht einfach. Ganz oben sollen plötzlich das natürliche Unterscheidungsverlangen und der persönliche Ehrgeiz eingeschränkt und durch Integrationspflicht ersetzt werden - ein schwieriger, aber notwendiger **psychologischer Sprung**. Er macht die **Spitzenposition** nicht nur zu einer Würde, sondern **auch zur Bürde**, die **innere Bescheidenheit** verlangt, Anmaßung nicht verträgt.

Es gibt eine Wertigkeit der Probleme, die ihren Ursprung im gleichen sozialen Grundtatbestand hat, der Forderung nach dynamischem Gleichgewicht, also nach Entscheidungen, die entweder im Stil der Prophylaxe Gleichgewichtsstörungen des Unternehmens vermeiden helfen oder sie - gleichsam therapeutisch - beseitigen. Für solche Entscheidungen gibt es so viele Ansätze wie es Ursachen für Gleichgewichtsgefährdungen gibt, die immer zugleich Gefährdungen der Funktionsfähigkeit bedeuten: soziale, wirtschaftliche, technische, politische, kulturelle, personelle. Sie tauchen im Zuge der zunehmend schneller werdenden Veränderungsprozesse, denen unsere Umwelt ausgesetzt ist, in immer kürzeren Zeitabständen auf und erfordern eine spezifische Wachheit derer, die ein Unternehmen in derartige Prozesse zu integrieren haben.

Solche Wachheit setzt **Zeitverständnis** voraus, ein klares Erkennen der geistigen, politischen und wirtschaftlichen Strömungen unserer Tage, **Einfühlungsvermögen** und zugleich kritische Distanz. Sie verleiht Überblick und ermöglicht ruhiges Abwägen und verbindet, was sonst so schnell geschieht, daß man nämlich zum bloßen Büttel des sogenannten Zeitgeistes wird. Topmanager müssen konzeptorisch denken können. Von ihnen verlangt man zu Recht Problemlösungen, deren einzelne Bestandteile untereinander verträglich sind und anstehende oder absehbare Entwicklungen mindestens in ihren Ansätzen antizipieren. So muß man Planung verstehen, strategische Zielvorgabe, Information-, Kommunikations- und Organisationskonzepte; so Multinationalität und Umweltproblematik, so auch Mitbestimmung und betriebliche Partnerschaft.

Warum aber ändert sich der soziale Bezug zu den Mitarbeitern? Hier geht es um Führung als Integration von Menschen, die Mitwirkende, nicht länger Untergebene sind. Heute hilft uns nicht mehr der Befehl, kaum noch die Anordnung, wohl aber die Motivation, die Bestimmung des Willens anderer durch deren Motive, ihren eigenen Antrieb, nicht durch Gehorsam. Dabei kann nicht konturenlose Gleichmacherei das Rezept sein oder sozialromantische Verbrüderungsidee. Das so oft beschworene Wort »Im Mittelpunkt des Betriebes steht der Mensch« stimmt eben nicht in dem Sinne einer spannungsfreien Zweckgemeinschaft. Betriebe sind das Spielfeld von sozialen Prozessen, in **denen keine Harmonie herrscht**, weil unsere Gesellschaft nun einmal kein Harmonieverein ist. Die moderne Wirtschaftswelt fordert und erfordert **menschliche Gleichstellung** bei durchaus weiter gültigem hierarchischen Vorrang. Für den Ranghöheren, also den Topmanager, bedeutet das mehr als nur die Pflicht, **seine Mitarbeiter freundlich zu behandeln** - eine Verhaltensweise, die - weil missverstanden - oftmals sogar in plumpe Leutseligkeit verfälscht wird.

Es geht statt dessen um eine Art **respektvoller Gegenseitigkeit**, die das klar erkannte Aufeinanderangewiesensein nicht krampfhaft in zwischenmenschliche Beziehungen ummünzen will, die auf Gefühlen der Sympathie aufbauen, sondern die die verbindende Grundlage des Mitarbeiterverhältnisses in einer gemeinsamen Aufgabe sieht, der **arbeitsteilig gedient** wird. Hierfür muß der Topmanager neben einer bestimmten Führungstechnik ein spezielles Führungswissen und Führungsverhalten entwickeln, in dem er selbst **auch offen ist für Diskussionen** und **sachliche Kritik**. Häufig liegt im Zuhören mehr Führungskraft als im Reden, fast immer beim unerschrocken Mitdenkenden ein größeres Maß an Sacheffizienz als beim Jasager.

Ein Manager muß **Atmosphäre schaffen** können - eine Atmosphäre, die der Kreativität der Mitarbeiter förderlich ist, innerhalb derer der gemeinsame Erfolg angestrebt wird und in der der Ernst des **beruflichen Lebens Spaß macht**. Er sollte deshalb Optimismus und Humor besitzen. Er soll eigene Nehmerqualitäten beweisen und nicht nur von anderen verlangen. Für das **empfindliche Beleidigtsein**, das sich häufig einstellt, wenn man selbst einmal in den Mittelpunkt von Auseinandersetzungen gerät, ist in solchem sozialen Zusammenhang kein Raum. Dies erfordert

kritische Distanz zur eigenen Person. Sie schließt den **gefährlichen Narzißmus** aus, mit dem man nicht Akzeptanz, sondern das Gegenteil, nicht Respekt, sondern verstoßene Verachtung, ganz sicher **kein Vertrauen** erntet.

Der Kern allen **erfolgreichen Führungsverhaltens** ist der rechte, **bescheiden-gelassene Umgang mit sich selbst.**

Die gesellschaftspolitische Mission liegt nicht nur in der ökonomischen, sondern in der ganz allgemeinen Verpflichtung des Managers gegenüber den Belangen der **res publica**. Das heißt richtiges soziales Rollenverständnis, Standortbestimmung und eine Auslegung unserer Funktion, mit der man sich und anderen die Bezogenheit unserer jeweiligen Einzelaufgabe zum Ganzen bewußt macht. Dazu muß man versuchen, das Ganze so gut wie möglich zu begreifen, sich mit ihm engagiert zu beschäftigen.

Hans L. Merkle sagte einmal: »Der Fortbestand einer Unternehmerwirtschaft wird wesentlich davon abhängen, ob es den Unternehmern gelingt..., die geistigen Fragestellungen des letzten Viertels des 20. Jahrhunderts zu bewältigen.«

Zu solcher Art Egoismus der eigenen Sendung möchte ich mich ausdrücklich bekennen. Aus ihr heraus muß aber die Auflage bereitwillig angenommen und tätig praktiziert werden, die freie Initiative, die unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung erlaubt, ja fordert, auf gemeinschaftsbezogene Spielregeln zu verpflichten und so sicherzustellen, **daß Eigennutz den Gemeinnutz nicht gänzlich übersieht.** Die **Konzentration auf das Nur-Ökonomische** im überkommenen Sinn führt auf Dauer zu einer **geistigen Verengung**, mit der Manager sich disqualifizieren. Gesamtgesellschaftliche Verantwortung entlarvt alle, die glauben, Außerwirtschaftliches sei Peripherie.

Der moderne Manager kann sich nicht dispensieren von den großen politischen Auseinandersetzungen, dem Problem des Umweltschutzes, der Entwicklungsländer, der Frage der Vermögensverteilung, der Dringlichkeit öffentlicher Infrastrukturen, der wachsenden Bedeutung des Staates. Er wird sich und seine Aufgabe zu integrieren haben in die große und schwierige Anstrengung unserer Zeit: die hier immer wieder auftauchenden Konflikte nicht aus der Welt zu schaffen, wie es alle doktrinären Ideologien von jeher erfolglos versprochen haben, sondern Formen für ihre **honorige Austragung mitzuentwickeln und vorzuleben.**

Nur so wird sich die kritisch gewordene Umwelt erneut überzeugen lassen, daß Manager und Unternehmer auch heute noch im Wechselspiel von »Challenge and Response« Antworten auf die Herausforderung der Gesellschaft zu geben vermögen. »Management steht unter einem **dauernden Begründungszwang**; an dem Tag, an dem es vergißt, daß eine Institution nicht weiter bestehen kann, wenn **die Gesellschaft ihre Nützlichkeit nicht mehr empfindet** oder ihr Gebaren als unsozial betrachtet, an diesem Tage wird die Institution zu sterben beginnen.«

Diesem Anforderungsprofil einer modernen Top-Managementposition ließe sich noch vieles hinzufügen; Eigenschaften, die zum Psychogramm des Managers unbedingt hinzugehören: **Fleiß, analytisches Denkvermögen, Phantasie, Robustheit ebenso wie Sensitivität, eine gute Gesundheit, Entscheidungs- und Risikofreude und die Bereitschaft, ständig zu lernen.** Man sollte das alles nicht gering schätzen, denn es befähigt zu der speziellen Aufgabe, um die es geht.

Gleichwohl beschleicht mich bei der Aufzählung dieser Qualitäten das Gefühl: Manager, die über alle diese Fähigkeiten verfügen, müssen Supermensen sein - Leute, die es **eigentlich gar nicht gibt** und nicht geben kann in dieser unvollkommenen Welt. Wir müssten wohl lange suchen und würden den Topmanager dieser Machart dennoch nicht finden, zumal wir ja gar nicht wissen, welches Mischungsverhältnis all dieser dynamischen, kreativen, initiativen und integrativen Eigenschaften letztlich gültig ist. Was ich hier gezeichnet habe, ist ein Homunkulus, ein künstliches Gebilde, eine idealtypische Vorstellung. **Aber sie ist notwendig, damit man weiß, wonach man streben sollte.**

»Der Idealfall ist nie eine Realität, aber er bleibt als Aufgabe.«

Im übrigen gilt es, auch beim Topmanager die Unvollkommenheiten als nun einmal zum Menschen gehörig weiterhin zu akzeptieren. Auch in ihnen, so sagt ein Dichterwort,

»walten Götter und streuen Samen zu künftiger Einsicht.«