

DIE GEFAHR, DIE VON CHARISMATISCHEN MENSCHEN AUSGEHT, WILL NIEMAND SEHEN.

31.12.1999, 16:36 Uhr

Führen statt Verführen - Wir brauchen Leader mit Charisma!

Dass es nicht mehr genügt, wenn Manager "brauchbar lesen und schreiben können", sondern höhere Anforderungen zu erfüllen sind, weiß jeder. Muss man deswegen aber gleich ins andere Extrem fallen? Irgendwie ist die Vorstellung in die Welt gekommen, Manager, insbesondere jene an der Spitze, müssten eine Mischung aus Albert Einstein, Alexander dem Großen und Thomas Gottschalk sein - Universalgenies mit "Charisma" eben ...



Fredmund Malik

Man hat ja gelernt, in Zusammenhang mit Management viel Unsinn zu tolerieren. In kaum einem anderen Fach ist es möglich, mit unverständlich formuliertem, aber irgendwie tiefsinnig oder postmodern oder wenigstens angelsächsisch klingendem Schwachsinn so vielen Leuten zu imponieren.

Nirgendwo sonst wird so viel geistiger Schrott publiziert wie in der Managementliteratur. So etwas wie kritische Argumentation ist selten zu finden.

Nun aber auch noch Charisma: Damit wird der Unsinn gefährlich. Sollte man nach den Erfahrungen des 20. Jahrhunderts nicht etwas vorsichtiger sein?

War nicht gerade dieses Jahrhundert die Epoche der charismatischen Leader - und hießen diese nicht Hitler, Stalin und Mao? Gab es noch ein anderes Trio, das so viel Elend, Blut und Tod über die Welt brachte?

Bezeichnenderweise haben alle Referenten eines Management-Symposiums, das vor kurzem stattfand, das Wort "Leader" verwendet. Kein einziger traute sich, das Kind beim Namen zu nennen: Führer. Es mag ja gelegentlich wegen Übersetzungsschwierigkeiten besser sein, bei den englischen Ausdrücken zu bleiben. "Leader" kann man aber ganz einfach, glasklar und irrtumsfrei ins Deutsche übersetzen. Das wäre allerdings dem romantischen Schwärmen über Charisma hinderlich gewesen. Auch ein kurzer Blick ins Lexikon oder zu Max Weber hätte geholfen, den größten Unfug zu vermeiden. Doch echtes Wissen scheint in der viel beschworenen Wissensgesellschaft, jedenfalls wenn es um Management geht, am wenigsten gefragt zu sein. Mit Charisma in die KatastropheFast immer haben charismatische Führer Katastrophen bewirkt. Nur wenige waren glücklich genug, einen Chef zu haben, der das Schlimmste zu verhindern wusste. Feldmarschall Montgomery, einer der herausragendsten und charismatischsten militärischen Führer des Zweiten Weltkriegs, ist ein Beispiel: Er hatte einen Chef, Churchill, der sein Charisma und damit seine Wirkung auf Menschen kannte und gerade deshalb immer wieder Katastrophen verhinderte. So hat Churchill Montgomery nie gegen General Eisenhower unterstützt.

Wahrscheinlich kannte Churchill die Beurteilung, die Montgomery als junger Leutnant in Britisch-Indien von seinem damaligen Vorgesetzten bekam. Sie lautete: "People will follow Lieutenant Montgomery wherever he will go. But I suspect it will be out of curiosity and not out of confidence."

Montgomery war ein Draufgänger, ein Held, der "mit gezogenem Säbel" der Truppe voranstürmte. Das hat Wirkung auf die Leute - und sie stürmen nach.

Sie tun es eben aus Neugier und nicht aus Vertrauen. Solche Führer haben Gefolgschaft, weil "da etwas los ist". Die wirklichen Führer hingegen haben Gefolgschaft, weil die Menschen ihnen vertrauen. Echte Führer brauchen kein Charisma. Sie führen durch Selbstdisziplin und durch Beispiel. Nicht Charisma ist ihr Kapital, sondern Vertrauen.

Die Wirkung von Charisma auf die Menschen will ich nicht bestreiten. Aber gerade deshalb ist nicht entscheidend, ob wir geführt werden, sondern wohin. Wirkung von Führern ist wichtig, aber sie muss kontrolliert sein durch die Art der Ziele und durch Verantwortung. Charismatische Führer sind gefährlich, weil sie sich nicht an Regeln halten. Sie sind unberechenbar. Sie glauben, das Universum unter Kontrolle zu haben. Sie verfolgen Utopien. Sie sind überzeugt, in allem Recht zu haben, werden rigide und sind daher recht bald auf der falschen Spur. Sie sind keine Führer, sondern Verführer.

Im Gegensatz zu Montgomery hatten andere hochwirksame Führer dieses Jahrhunderts überhaupt kein Charisma, etwa Dwight D. Eisenhower, George C.

Marshall und Harry Truman in Amerika oder Konrad Adenauer und Kurt Schumacher in Deutschland. Und kaum jemand hat im vorigen Jahrhundert so wenig Charisma besessen wie Florence Nightingale, Abraham Lincoln oder Henry Dunant. Alle sind erstrangige Kandidaten für echte Führerschaft, wenn auch auf ganz unterschiedlichen Gebieten.

Charisma ist für echte Führung weder notwendig noch wünschenswert. Ich will nicht ausschließen, dass charismatische Persönlichkeiten gelegentlich auch gute Führer sein können, aber sie sind - wegen ihrer Wirkung - immer großen Gefahren und Versuchungen ausgesetzt. Sie sind immer ein Risiko. Es mag schon stimmen, dass das 21. Jahrhundert, wie man so oft hört, Führer brauchen wird. Nach den Desastern des 20. Jahrhunderts tut man aber gut daran, dafür zu sorgen, dass naive, romantische und von Geschichte völlig unberührte Ideen über Führung keine Verbreitung finden können.

Der Autor:

Professor Dr. Fredmund Malik übernahm 1984 im Rahmen eines "Friendly Buy-Outs" zusammen mit zwei weiteren Partnern das Management Zentrum Sankt Gallen. Seither ist er Präsident des Verwaltungsrates der MZSG Holding AG und ihrer Tochtergesellschaften

Zehntausenden von Führungskräften hat er in Vorträgen und Seminaren die Kernsubstanz des wirklich brauchbaren Management-Wissens vermittelt. Malik versteht Management als eine umfassende gesellschaftliche Funktion, vielleicht die wichtigste bewegende Kraft einer modernen Gesellschaft. Er hat sich als Autor einer Vielzahl von Publikationen zu Management-Themen und vor allem durch seine unermüdliche Kritik an Management-Modewellen, -Scharlatanerien und-Infantilismen einen Namen gemacht.

Maliks Leitspruch:

"Total Quality Management ist wichtig, aber Total Management Quality ist zehnmal so wichtig."

Wichtige Veröffentlichungen:

Malik, F.: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. DEUTSCHE VERLAGS-ANSTALT, 49,80 DM, ISBN: 3-421-05370-7

Malik, F.: Management- Perspektiven. Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung. HAUPT PAUL, ISBN: 3-258-05898-9

Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management- Kybernetik evolutionärer Systeme. HAUPT PAUL, ISBN: 3-258-05369-3