

„Eine gestaltende Persönlichkeit besitzt die Fähigkeit, Neues zu schaffen.“

Gespräch mit dem Autor über die Faszination prägender Lenker der Geschichte und ihre Bedeutung für die moderne Führung.

Sie haben ein Buch über historische Persönlichkeiten geschrieben, über Menschen, die in der Politik und auf dem Schlachtfeld die Führungsrolle innehatten. Welche Bedeutung hatten diese Persönlichkeiten für Sie in Ihrem Beruf als einer der führenden Berater Deutschlands für die Besetzung von Führungspositionen? Was lernt man, wenn man sich mit ihnen beschäftigt?

Einiges von dem, was diese Gestalter der Geschichte in sich vereinen, ist auch heute noch unverzichtbar; in der Politik genauso wie an der Spitze eines Unternehmens, es hat die Jahrhunderte überdauert: der unbedingte Wille zur Führung; die Kraft, Dinge durchzusetzen, die man als richtig und notwendig erkannt hat – auch gegen Widerstände. Der Begriff des „Tatmenschen“ trifft es vielleicht ganz gut. Wenn er von einer Sache überzeugt ist, handelt er – und zwar mit allen Konsequenzen. Eine hochrangige Führungskraft muss einiges davon mitbringen. Wenn jemand in der Politik als erfolgreiche Führungspersönlichkeit in die Geschichte eingehen will, muss sich sein oder ihr Wirken letztlich auch in Taten und Erfolgen niederschlagen. Wenn es bei Worten und beim Wollen bleibt, ist sie gescheitert – in der Politik genauso wie in der Wirtschaft.

Es eint diese Leute also, dass sie einer Epoche ihren Stempel aufgedrückt haben?

Ja, eine gestaltende Persönlichkeit besitzt den Willen und die Fähigkeit, Veränderungen herbeizuführen, Neues zu schaffen. Richelieu und Mazarin haben als Kardinäle die zentrale Macht für die Könige in Frankreich geschaffen. Friedrich der Große hat Preußen – durch Kriege und innere Reformen –

in die Reihe der europäischen Großmächte geführt. Napoleon hat Frankreich in vielen Bereichen modernisiert und dem französischen Bürgertum das Gefühl vermittelt, Teil einer Grande Nation zu sein. Ein Gestalter administriert nicht, sondern wird schöpferisch tätig. Im äußersten Fall stellt er ein Staatswesen auf den Kopf.

Oder stellt sich ganz bewusst Veränderungen entgegen, die er als Bedrohung ansieht? Sie schreiben ja auch über Metternich, den Restaurator und entschiedenen Bekämpfer liberaler Ideen.

Gestalten kann auch heißen, gegen den Zeitgeist, der alles fortzureißen droht, Dinge zu bewahren. Metternich ist ein Beispiel für einen solchen konservativen Gestalter: Zweifellos ist die Restauration, die er nach der Napoleon-Zeit und gegen alle liberalen Strömungen betrieben hat, kritikwürdig – aber sie hat Europa immerhin eine lange Zeit ohne Krieg gebracht.

Wie haben Sie sich diesen sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten genähert?

Ich habe einige zentrale Fragen an sie gestellt: Warum haben sie so gehandelt? Was waren ihre Motive? Wie bewältigten sie Krisen? Welche Taktik und Strategien entwickelten sie? Wie überwandten sie Widerstände und verkrafteten Niederlagen? Gab es bestimmte Grundstrukturen, die ihnen gemeinsam waren? Woraus schöpften sie ihre Kraft? Schon als ich mich vor gut 40 Jahren für meinen Beruf entschied, faszinierten mich solche Leitfiguren. Das liegt eigentlich auch nahe, da ich ja beruflich ständig auf der Suche nach Menschen war, die starke Führungspersönlichkeiten waren oder das Potenzial dazu hatten.

Gibt es aus der Reihe der von Ihnen beschriebenen Persönlichkeiten eine, die am Anfang Ihrer Auseinandersetzung mit historischen Gestaltern stand?

Ja, alles begann sozusagen mit Bismarck, und zwar schon in meiner Jugendzeit. Er war die erste historische Persönlichkeit, die mich in den Bann geschlagen hat. In der Bibliothek meines Vaters standen etliche Bismarck-Biografien, die habe ich gelesen, später dann auch die Werke von Richter, Gall und Engelberg.

Was hat Sie an Bismarck fasziniert?

Wie er die Geschichte sozusagen in die Hand genommen hat. Mit welchem durchdachten Kalkül und auf welchen raffinierten Pfaden er den Weg zur deutschen Einigung beschritten hat, das ist heute noch beeindruckend.

Natürlich hat auch er große Fehler gemacht: Seine politische Karriere war geprägt von Machthunger, Intrigen, Misstrauen und Zynismus, sein Kampf gegen die katholische Kirche und gegen die Sozialdemokratie waren Abstrusitäten – aber in seinem taktischen Vorgehen war er genial. Schon als junger Mann war er entschlossen, sein Leben nicht als Landjunker zu beschließen. Aus frühen Briefen spricht ein Mann, der weiß, was zu tun ist. Der vor Autorität und Tatkraft nur so strotzt, der sich durchsetzen will und auch kann. Ein Machtmensch.

Eine der spannendsten und facettenreichsten Führungspersönlichkeiten der Geschichte ist fraglos Friedrich der Große, und so ist es kein Zufall, dass sich in diesem Buch ein Kapitel über den Preußenkönig findet.

Wie beurteilen Sie ihn? Was sagt uns seine Art zu führen heute noch?

Auch Friedrich der Große war äußerst willensstark; er hat sich selbst in größter Bedrohung nicht entmutigen lassen, sondern sämtliche Krisen durchgestanden. Er hat den preußischen Staat umfassend modernisiert und war von Toleranz geprägt, vor allem in religiösen Angelegenheiten. Ihm selbst war Religion herzlich egal, er war überzeugter Atheist. „Alle Religionen sind gleich und gut“, hat er einmal gesagt. Damit könnte man Friedrich geradezu als Vorreiter des Gedankens der Diversität ansehen, der heutzutage zu den prägenden Führungsprinzipien gehört. Andererseits zeigte er sich äußerst undiplomatisch im Umgang mit anderen Herrschern. So titulierte er die drei großen Frauen in der Politik seiner Epoche, Madame Pompadour, Zarin Elisabeth I. und Österreichs Kaiserin Maria Theresia, als „die drei Erzhuren Europas“.

Insofern taugt er nicht gerade zum Vorbild für einen Konzernlenker ...

In Friedrichs Führungsverhalten offenbaren sich große Widersprüche. Seine Errungenschaften sind unbestritten, aus damaliger Sicht geradezu revolutionär. Andererseits war sein Führungsstil äußerst autoritär. Sein Schreiber, dem er schon morgens um vier die ersten Anweisungen des Tages diktierte, war ihm wichtiger als jede Kabinettsrunde. Besprechungen mit seinen Ministern hielt er für Zeitverschwendung. Er war von tiefem Misstrauen geprägt, sicher auch eine Folge traumatischer Erlebnisse in der Jugend. Vom Volk, das er fast ein halbes Jahrhundert führte, hatte er keine besonders hohe Meinung – und öffentliche Auftritte waren ihm zuwider.

Aber es gab auch eine andere Seite an ihm?

Ja, und zwar dort, wo man es vielleicht am wenigsten vermutet: im Krieg, auf dem Schlachtfeld. Besonders die Schlacht von Leuthen im Jahr 1757, bei der die preußischen Truppen gegen die zahlenmäßig doppelt so starken Österreicher siegten, gilt bis heute als Paradebeispiel für Führung und Motivationskunst. Vor der Schlacht hielt Friedrich vor seinen Offizieren eine berühmte Rede, in der er die prekäre militärische Situation absolut ungeschönt schilderte und ganz klar sagte, was er vorhat. Dass er von jedem vollen Einsatz verlangt. Und dass diese Schlacht unbedingt gewonnen werden muss, weil ansonsten alles verloren ist. Außerdem ging er am Abend vor der Schlacht durch das Lager und sprach einige der einfachen Soldaten auf das an, was ihnen bevorsteht. Das ist doch die beste Motivation: dass der Soldat oder Mitarbeiter weiß, was er tun soll, warum er es tun soll und dass er dafür gebraucht wird. Dann ist er auch bereit, sein Letztes zu geben.

Eine breite Basis an Wissen
und Interessen leistet beim Regieren
eines Staates oder bei der Führung
eines Unternehmens gute Dienste.
Sie schafft Distanz und hilft,
Dinge sicherer einzuordnen.

*Die Tugenden des Alten Fritz als Ideal für das Verhalten
von Konzernführern?*

Gewissermaßen ja. Ich denke schon, dass Friedrich ein Vorbild für Wirtschaftsführer sein kann, beispielsweise für diejenigen, die sich an die Umstrukturierung ihres Unternehmens begeben, also langfristige Ziele erreichen wollen. Er hatte die Befähigung, dem Lärm des Augenblicks zu widerstehen, sich also unbehelligt von dem zu zeigen, was lautstark um ihn herum gefordert wird.

Von Friedrich stammt ja der Satz, er sei der erste Diener seines Staates. Heute gibt es die Denkschule des Servant Leadership. Damit ist eine Führung gemeint, die sich vorrangig an den Interessen und Zielen des Unternehmens ausrichtet. Führung ist demnach eine Dienstleistung und ein Gegenentwurf zum Typus des klassischen Vorgesetzten.

Trifft das nicht auf Friedrich zu, war er also in diesem Sinne modern?

Es war durchaus prägend für seine Regentschaft, dass er sein gesamtes Wirken und seine Kraft in den Dienst des Staates gestellt hat. Auch sein ganzer Lebensstil war darauf ausgerichtet. Er hat sich eben nicht gebärdet wie der uneingeschränkt absolutistische Sonnenkönig Ludwig XIV. Ein Satz wie „Der Staat bin ich“ ist aus Friedrichs Mund schlicht undenkbar. Nie hat er sich mit all den Insignien der Macht geschmückt, die ihm als Herrscher durchaus zugestanden hätten. Das verschaffte ihm Achtung, fast eine gewisse Beliebtheit auch beim einfachen Volk.

Bescheidenheit und eine dienende Grundhaltung – das ist doch etwas, das durchaus eine Richtlinie für modernes Führen sein könnte.

Wie ist es denn in der Gegenwart darum bestellt? Vielleicht fangen wir mit der Politik an.

Angela Merkel ragt mit Sicherheit positiv heraus, mit ihrer Bescheidenheit und Authentizität. Wohl niemand würde von ihr erwarten, dass sie sich in irgendeiner Weise einen persönlichen Vorteil verschafft. Donald Trump personifizierte das abstoßende Gegenmodell. Im Grunde war seine Präsidentschaft eine einzige große PR-Show für ihn als Unternehmer. Sein Programm lautete Trump. Ob Putin seine Führungsrolle ausnutzt, um sich persönlich zu bereichern, ist Gegenstand vieler Spekulationen. Wenn er es tun sollte, stellt er sich auf jeden Fall schlauer als Trump an. Joe Biden wiederum zeigt sich als eine Art Anti-Trump – er hält sich und seine Person fast schon zu sehr zurück.

Und in der Wirtschaft – wie verbreitet ist dort noch das Modell des Vorstandschefs, der sich gern ins Rampenlicht stellt und seine Eitelkeit pflegt?

Das ist eine aussterbende Spezies. Wenn ich die DAX-Unternehmen einmal durchgehe, dann finden wir dort an der Spitze heutzutage relativ normale Leute. Autoritär oder egozentrisch agierende Manager sind dort kaum noch zu finden. Das war früher ganz anders.

Jemand wie Martin Winterkorn fällt einem da spontan ein.

Er stand ja immerhin noch bis 2015 an der Spitze des Volkswagen-Konzerns.

Ja, aber er war schon zu dieser Zeit eine Ausnahme. Vor allem aber hatte er ein autoritäres Erbe angetreten – sein Vorgänger Piëch hatte das Unternehmen über Jahre mit harter Hand geführt. Ihm fehlte es an Kraft, sich von diesem Erbe zu lösen. An ihm sieht man auch, dass ein Übermaß von Selbstbezogenheit dem Unternehmen schadet – wenn sich irgendwann niemand mehr traut, dem Vorstandschef zu widersprechen. Es gibt im Übrigen auch den Typus Manager, der effizient und erfolgreich ist, dabei aber alles in den Schatten der eigenen Leistung stellt.

Gestalten kann auch heißen,
gegen den Zeitgeist,
der alles fortzureißen droht,
Dinge zu bewahren.

Wie äußerte sich diese Fixierung auf die eigene Person?

Mir fällt eine kleine Begebenheit ein: Im Rahmen einer Bewertung von Führungskräften waren wir für einen der erfolgreichsten CEOs eines DAX-Unternehmens tätig. Unter den von uns Bewerteten befand sich auch eine ihm aus früherer gemeinsamer Tätigkeit nahestehende Person. Ich habe den Mann ermuntert, endlich aus dem Schatten seines Chefs hervorzutreten. „Sie können doch mehr“, sagte ich zu ihm, „Sie wollen doch nicht ewig der Assistent bleiben.“ Der CEO war bei diesem Gespräch dabei. Er fand es ersichtlich befremdend, dass ich seinen Mitarbeiter motivieren wollte, seine berufliche Weiterentwicklung selbst in die Hand zu nehmen. Dieser Mann diente ihm, das war entscheidend. Seine berufliche Entwicklung hatte dagegen zurückzustehen.

*Manch einer glaubt offenbar auch, dass autoritäres Verhalten
Autorität verschafft.*

Ein großer Fehlschluss. Autorität überdauert die Zeit, sie speist sich aus Wissen, aus Überzeugungskraft und letztlich auch aus der Fähigkeit, die Meinungen anderer anzuhören, zu bedenken und abzuwägen. Autoritäres Verhalten dagegen ist meist nicht begründet durch Wissen und Erfahrung, sondern durch einen vordergründigen Stil, der zu großen Teilen auf Einschüchterung basiert.

*Welche Persönlichkeit aus Ihrem Buch wäre ein positives Beispiel
für gesunde Autorität?*

Da denke ich in erster Linie an Winston Churchill und die charismatische Überzeugungskraft, mit der er die britische Nation auf den Kampf gegen das nationalsozialistische Deutschland einswor. Churchill überzeugte allein schon durch sein Auftreten, durch die Stärke des Wortes und der Gedanken. Allerdings war er gezwungenermaßen derart einseitig auf die Kriegsführung ausgerichtet, dass ihm das Volk nicht zutraute, auch in Friedenszeiten der richtige Mann an der Spitze des Landes zu sein. Deshalb wurde er bereits wenige Monate nach Kriegsende, noch während der Potsdamer Konferenz, abgewählt.

*Churchill war gewissermaßen eine Art Wartime-CEO.
Brauchen wir in der Wirtschaft heute diesen Führungstyp?*

Der klassische Wartime-CEO, wie Churchill ihn verkörperte und für den militärische Fragen oberste Priorität haben, ist für die Führung eines Unternehmens sicher nicht breit genug aufgestellt. Aber bestimmte Eigenschaften aus dem Repertoire eines Wartime-CEO können auch für einen Vorstandschef essenziell sein – beispielsweise die Fähigkeit, in einer Krisensituation unter Druck zu entscheiden, schnell und robust, auch bei noch nicht ganz geklärter Faktenlage, ohne das letzte Argument bedacht und abgewogen zu haben. Menschen, die diese Fähigkeit haben, sind in Krisenzeiten eher gefragt als kluge Administratoren.

Wer fällt Ihnen da als Beispiel ein?

In der Politik verkörperte zweifellos Helmut Schmidt diesen Typus. Er zählt zu jenen Gestaltern, die Krisen gewissermaßen brauchen, um ihr Format unter Beweis zu stellen. Schon bei der großen Sturmflut im Februar 1962 war

Schmidt, damals Hamburger Innensenator, mit einer bedrohlichen Situation konfrontiert – die er beispielhaft meisterte. Krisensituationen begleiteten ihn später während seiner Kanzlerschaft – die Ölpreiskrise, die Auseinandersetzung um den NATO-Doppelbeschluss, vor allem aber die Bedrohung durch den Terrorismus der RAF, die in der Entführung der Lufthansa-Maschine Landshut und der Ermordung des Arbeitgeberpräsidenten Schleyer gipfelte. Schmidt war Politiker, von dem Autorität ausging, der sie aber auch für sich beanspruchte und der zweifellos autoritär war. Seine Unduldsamkeit und sein barscher, fast schon herrischer Ton konnten durchaus unangenehm sein.

Und Willy Brandt?

Er verkörpert eher den Gegenentwurf zum Wartime-CEO. Brandt verfolgte die damals bahnbrechende und auch längst überfällige Idee der Aussöhnung mit den Staaten des Ostens, da hatte er in Egon Bahr einen fantastischen Mitstreiter an der Seite. Brandts Motto „Mehr Demokratie wagen“, der Kniefall in Warschau, das waren politische Leitideen und große symbolische Gesten, die nach vorn wiesen und politische Blockaden lösten. Er hatte eine Vorstellung von der Zukunft, war viel mehr Visionär als Schmidt, der einmal gesagt hat, wer Visionen hat, solle zum Arzt gehen.

Aber dann ist er schon beim Anflug einer Krise zurückgetreten – bei der vergleichsweise unbedeutenden Affäre um Günter Guillaume, einen Stasi-Agenten im Bundeskanzleramt.

Ja, und das ist gewissermaßen bezeichnend. Manche haben Brandt als „Schönwetterkanzler“ bezeichnet. Das wird ihm sicherlich nicht gerecht. Aber für Krisen war er nicht geschaffen.

Kommt es einer Führungspersönlichkeit in der Wirtschaft zugute, sozusagen alle Sinne auf Empfang zu stellen und über den Tellerrand des Unternehmens zu blicken – beispielsweise in Richtung der Wissenschaft, aber auch von Literatur, Kunst und Musik?

Ich halte das für sehr wichtig. Das hat mich sehr angezogen bei Persönlichkeiten wie Friedrich dem Großen, bei Bismarck, Metternich, Rathenau und Churchill. Diese Menschen hatten eine unglaublich breite Basis an Wissen und Interessen. Ich glaube, dass eine solche Ausgewogenheit beim Regieren eines Staates oder bei der Führung eines Unternehmens gute Dienste leistet. Sie schafft Distanz und hilft, Dinge sicherer einzuordnen. Eine vielseitig

gebildete und interessierte Führungspersönlichkeit wird insgesamt ausgewogener, souveräner und vielleicht gelassener entscheiden können als jemand mit einer schmalpurigen Bildung und begrenzter Neugierde. Die meisten Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft, denen ich in meinem Berufsleben begegnet bin, waren von diesem Ideal leider weit entfernt. Das Interesse beispielsweise an Geschichte, Musik oder Literatur ist nach meiner Erfahrung auch unter Top-Managern in der Regel ganz schwach ausgeprägt. Die reisen zwar jedes Jahr zu den Salzburger Festspielen, aber dort geht es vor allem darum, zu sehen und gesehen zu werden.

Die Erfahrung lehrt uns, dass man auch von den Negativbeispielen viel lernen kann. Daher die Frage: Was ist mit Adolf Hitler? Wie hat er geführt?

Er hat sein Führungsverständnis zum Grundprinzip der Gesellschaft gemacht: Der nationalsozialistische Staat war streng nach dem Führerprinzip organisiert; alles war auf Hitler ausgerichtet. Um sich herum und in zweiter Reihe hat er Stärke nicht geduldet. Leute, die in der Lage gewesen wären, ihm zu widersprechen oder ihn auf Fehlentwicklungen oder Fehlentscheidungen hinzuweisen, hat er kaltgestellt – die wenigen fähigen Generäle etwa, die Zweifel an seinen Kriegszielen und seiner militärischen Strategie äußerten. Stärke sah er nur bei sich; um sich herum wollte er nur Leute, die ihm untertan waren und auch Angst vor ihm hatten. Seine wichtigsten Paladine – Martin Bormann, Joseph Goebbels, Hermann Göring und Heinrich Himmler – arbeiteten teils gegeneinander, teils buhlten sie um die Gunst Hitlers. Keiner von ihnen war stark genug, Hitler zu gefährden. Der verteilte Gunst und Kritik geschickt und ließ keinen seiner Gefolgsleute aus der zweiten Reihe zu stark werden.

Unter Historikern gibt es bis heute eine Kontroverse, ob Hitler eine starke oder eine schwache Führungspersönlichkeit war. Was glauben Sie?

Es ist mir eigentlich zuwider, mich mit dieser Frage zu beschäftigen. Aber kraft seiner absoluten Herrschaftsgewalt gelang es ihm, binnen kurzer Zeit sämtliche demokratischen Strukturen zu zerstören und eine Diktatur und Terrorherrschaft zu errichten. Dazu gehörten zweifellos Eigenschaften wie Rücksichtslosigkeit, Brutalität und ein „Demagogencharisma“, wie Joachim Fest es nannte¹, das viele Menschen in Bann geschlagen hat. Auch bewies er

die Entschlossenheit und Schläue, potenzielle Gegner in den eigenen Reihen auszuschalten. So hat er es sowohl mit Röhm als auch mit Strasser gemacht, nur wenige Jahre später brachte er dann auch den Generalstab durch die fadenscheinige und skrupellose Entlassung von Blomberg und Fritsch auf seine Linie. So betrachtet, ist Hitler Führungsstärke nicht abzusprechen. Seine Fähigkeiten setzte er allerdings ausschließlich für Machtgewinn und Machterhalt, in letzter Konsequenz für das Böse und Destruktive, ein. Und er folgte seiner Intuition. Einen großen, durchdachten Plan, wie er seine aus Wahn geronnenen Ziele durchsetzen konnte, hatte er nicht. Hitler ist zudem ein – natürlich extremes – Beispiel dafür, was geschehen kann, wenn Menschen in Führungspositionen sich überschätzen und jeden Tag mit der scheinbaren Erkenntnis beginnen, dass ihnen niemand das Wasser reichen kann und sie weder Rat noch Hilfe benötigen.

*Findet sich dieses Muster denn heute noch in Unternehmen:
dass ein Konzernlenker seine ihm untergebenen Manager gegeneinander
ausspielt, damit sie ihm nicht gefährlich werden können?*

Nein. Großkonzerne sind heute in einem Maße komplex, dass jeder, der ein Unternehmen führt, gut daran tut, sich keine willfährigen Jasager zu suchen, sondern die fähigsten Leute – und deren Potenzial auch zu nutzen. So wie in der Politik jetzt Joe Biden. Es wäre ein großer Gewinn, wenn er sich als kluger, erfahrener Moderator entpuppt, der ein schlagkräftiges Team lenkt, das ihm einen Großteil der täglichen Arbeit abnimmt und es ihm ermöglicht, sich auf die eigentlichen Führungsaufgaben zu konzentrieren. Ein Blick auf sein Kabinett und seinen Stab zeigt, dass er bei der Auswahl seiner Mannschaft Wert darauf gelegt hat, dass sie die Vielfalt der amerikanischen Gesellschaft widerspiegelt. Man braucht sich nur die ethnische Herkunft anzuschauen: Biden hat ein Drittel der Ministerposten mit Schwarzen und Latinos besetzt, seine Vizepräsidentin Kamala Harris ist sowohl die erste Frau als auch die erste Schwarze in diesem Amt, und erstmals ist auch die indigene Bevölkerung im Kabinett vertreten. Auch die Wissenschaft, deren Rat Trump geradezu verachtete, wurde durch Biden wieder deutlich aufgewertet.

*Der Typus des Konzernbosses mit gewissen Zügen absoluter Herrschaft,
der keinerlei Widerspruch duldet, ist ausgestorben?*

Das würde ich sagen. Wir sprachen eben über Martin Winterkorn, der verkörperte diesen Typus vielleicht noch in Ansätzen. Kajo Neukirchen, der

Ende 2020 leider an den Folgen einer Corona-Infektion verstorben ist, war wohl auch so jemand. Ein Mann, dessen Fähigkeiten als Sanierer unbestritten sind. Er war in seiner Zeit womöglich der Einzige, der am Abgrund stehende Unternehmen wie FAG Kugelfischer oder die Metallgesellschaft, wenn auch unter großen Opfern, noch retten konnte. Allerdings mangelte es ihm in der Menschenführung an Kompetenz. Beruflich trat er in der Art eines absoluten Herrschers auf. Auch hierzu gibt es eine Anekdote: Er hatte sich bei der Metall-

Einiges von dem, was diese Gestalter
der Geschichte in sich vereinen,
ist auch heute noch unverzichtbar;
in der Politik genauso wie an
der Spitze eines Unternehmens.

gesellschaft als Finanzvorstand einen Mann ausgesucht, den auch ich gut kannte. „Das kann nicht Ihr Ernst sein, Herr Neukirchen“, sagte ich zu ihm, „dieser Mann ist wirklich nur äußerst begrenzt geeignet für diese Position.“ Da schaute er mich an und sagte: „Das sagen Sie. Für mich ist nur wichtig, dass er versteht und umsetzt, was ich will.“

*Aber im Mittelstand gibt es doch noch etliche Firmenpatriarchen
alten Schlages, die nicht loslassen können und ihren designierten
Nachfolgern oft genug das Leben schwer machen.*

Das ist richtig, im Mittelstand existiert mancherorts ein Vakuum an modernem Führungsverständnis, und es gibt Alleinherrscher, die sich mit mittelmäßigen Mitarbeitern umgeben. Wenn ich solchen Unternehmern Führungskräfte präsentierte, die ihnen in ihrem Fachgebiet überlegen waren, dann wollten sie die oft nicht haben, weil sie Angst hatten, nicht mehr unumschränkter Herr im Haus zu sein.

Angesichts schneller und agiler Wettbewerber ist das ein echter Wettbewerbsnachteil.

Manche Firmen erkennen das. Ich kenne etliche Familienunternehmen, in denen die Eigentümer zu dem Schluss gekommen sind, dass sie in den Reihen ihrer Familie nicht die richtige Führungspersönlichkeit haben, die das Unternehmen in die Zukunft führen kann. Sie haben sich dann auf die Rolle des Gesellschafters zurückgezogen, die operative Führung des Unternehmens aus der Hand gegeben und sich einen qualifizierten externen Geschäftsführer gesucht. Das Erkennen der eigenen Schwäche ist in solchen Fällen ein Zeichen von Stärke.

Unter den Persönlichkeiten, die Sie beschrieben haben, befindet sich keine Frau. Ist das ein Zufall, oder hat es einen bestimmten Grund?

Es ist reiner Zufall. Österreichs Kaiserin Maria Theresia, die Gegenspielerin Friedrichs des Großen, hätte sicher gut in diese Reihe großer Führungspersönlichkeiten gepasst. Es ist spannend zu sehen, wie sie nach dem Ersten Schlesischen Krieg als junge Kaiserin eine grundlegende Staatsreform vollzogen und wichtige Teile ihres militärischen und administrativen Führungspersonals ausgewechselt hat, gegen erhebliche Widerstände. Das war damals geradezu eine kleine Revolution.

Würde Ihr Buch erst in 20 Jahren erscheinen – hätte Angela Merkel einen Platz darin verdient?

Es ist offensichtlich, dass sie nicht nur gut administriert, sondern das Land auch mit viel Klugheit und vom Ende her gedacht durch Krisen geführt hat. Regelmäßig wurde ja moniert, dass es ihr an Entschlusskraft mangle und dass sie mit Entscheidungen zu lange warte. Zu Unrecht, wie ich finde. Sie hat in zwei wichtigen krisenhaften Situationen, beim Atomausstieg nach der Reaktorkatastrophe von Fukushima und bei der Öffnung der Grenzen für Flüchtlinge im Sommer 2015, ganz allein und sehr robust entschieden und ist danach auch standhaft geblieben. Das hat mich wirklich überzeugt. Woran es ihr ein wenig fehlt, ist die Fähigkeit, die Menschen mitzunehmen und ihnen die Beweggründe ihrer Entscheidung zu erklären. Das schmälert ihre Qualitäten als politische Führungspersönlichkeit mit ausgesprochen feinem Machtinstinkt allerdings kaum.

Das Interview führte Ulrike Krause.