

Herr Grünewald, Sie schreiben, dass die Deutschen seit der Fußball-WM und dem Wirtschaftsaufschwung so leichtfüßig, fröhlich und optimistisch sind wie seit 50 Jahren nicht. Gilt das auch für unsere Wirtschaftselite?

Auch für die Manager war die WM ein Wendepunkt. Sie haben gelernt, dass man in diesem Land auch mit unpopulären Entscheidungen Erfolg haben kann, wenn sie von Leidenschaft, Teamwork und klaren Zielen getragen sind.

Das klingt doch fantastisch.

Nur auf den ersten Blick. Aus Gesprächen wissen wir, dass sich die neue Managergeneration der um die 40-Jährigen so unsicher und orientierungslos fühlt wie nie.

Woran liegt das?

Es hat sich ein neuer Managertyp entwickelt. Vor 20 Jahren waren Führungskräfte oft eine Inkarnation ihres Unternehmens. Sie machten sich ihr Produkt zu eigen. So eine tiefe Verwurzelung gilt unter jungen Managern als antiquiert. Für sie ist nicht mehr das Unternehmen das Lebenswerk, sondern ihre Karriere.

Die Manager sind flexibler geworden – das verlangen die Unternehmen doch.

Ja. Aber der Nachwuchs wird sich durch diese Flexibilität auch immer ähnlicher. An der Uni lernen sie die gleichen Theorien, anschließend vertiefen sie die Management-Lehre in MBA-Kursen. Sie haben die „Mäusestrategie“ gelesen. Und jeder zweite Manager bleibt auch privat unter Seinesgleichen. Es entsteht eine Managermonokultur. Das Unikat stirbt aus.

Dafür gelten die jungen Führungskräfte als besser ausgebildet denn je.

Richtig. Und sie sind virtuos darin, sich an neue Unternehmen anzupassen. Was ihnen fehlt, ist eine Mission, die ihre Arbeit zum Lebenswerk macht.

Ist das nicht etwas altmodisch?

Meinetwegen nennen Sie das so. Fakt ist, dass diese fehlende Verwurzelung in einem Unternehmen kurzfristig zwar gut für die Karriere ist. Gleichzeitig führt es bei vielen aber auch zu einer Unsicherheit, die große Ängste schürt.

Welche Ängste sollen das sein?

Der moderne Manager passt in viele Unternehmen. Und eben das macht ihn auch leicht ersetzbar. Das spüren viele. Fast alle Manager, mit denen wir gesprochen haben, schwanken zwischen einer Könnensüberschätzung, dem Gefühl, überall arbeiten zu können, und einer panischen Angst, nichts eigenes vorweisen zu können.

Und wie wirkt sich das aus?

Sie sind weniger risikofreudig. Selten wagen sie es, mit eigenen Konzepten auf

„Die neuen Manager setzen auf Kopieren statt auf Kاپieren“



Grünewald 46, Mitgründer des Kölner Forschungsinstituts Rheingold. Diese Woche erscheint die aktualisierte Version seines Bestsellers „Deutschland auf der Couch“. Dafür hat er 20 000 tiefenpsychologische Interviews mit Deutschen ausgewertet – einige Hundert davon waren Manager.

die Schnauze zu fallen oder sich durch eigene Visionen einen Namen zu machen. Sie setzen eher auf Kopieren als auf Kاپieren.

Sie versuchen aus den Erfahrungen anderer zu lernen. Was ist daran schlecht?

Das Problem ist, dass ihre Strategien nicht mehr aus jahrelanger Erfahrung mit einem Markt gewachsen sind. Studien zeigen, dass die Manager heute viel kürzer in den Unternehmen bleiben...

...oft nur wenige Jahre.

Deswegen tendieren viele dazu, Patentrezepte einzusetzen, die auch anderswo funktioniert haben. Bevor die Manager aber sehen können, ob die Konzepte funktionieren, sind sie oft schon wieder weg und beginnen anderswo von Neuem – mit den gleichen Rezepten. Dieser Kreislauf führt dazu, dass sie nicht mehr an Erfolg oder Misserfolg wachsen. Sie bleiben ein ewiges Greenhorn.

Die Flexibilität wird zum Bumerang?

Und wie. Das führt zu Trendfolgschaft. Das müssen Sie erklären.

Vor Jahren kam das Fraktale Marketing auf. Die Idee: Die Marke löst ihre Botschaft auf und schickt immer neue Impulse an die Verbraucher. Das Konzept haben die Produktmanager der Zigarettenmarke West übernommen und produzierten eine Kampagne nach der anderen mit unterschiedlichen Botschaften. Nach einem halben Jahr war die Marke bei den Verbrauchern unten durch.

Aber die Manager haben etwas riskiert.

Nein. Sie sind einem Mega-Trend gefolgt. Und das passt ins Bild. Zwei Drittel der von uns befragten jungen Führungskräfte entscheiden mit einem ständigen Blick auf Bilanzen, Studien und Umfragen. Und was noch auffälliger ist: Sie minimieren ihr individuelles Risiko, indem sie sich über externe Berater absichern. Auch im Fall von

FOTO: WERNER SCHIERING FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

West kam die Idee für das neue Marketing von Beratern. Im Zweifel liegt die Schuld dann immer bei anderen. Diese Absicherungs-Manie herrscht heute in fast jedem deutschen Konzern.

Aber Vorsicht ist doch besser als kostspielige Alleingänge.

Ach was. Das führt dazu, dass das Führungspersonal weniger charismatisch ist. Sie gehen ihrer Mannschaft nicht mit einer Vision voraus. Ihre Vorgänger waren Marken. Menschen, die man nicht vergisst, wenn man sie erlebt hat. Mit vielen neuen Managern verbindet man – wenn überhaupt – nur Zahlen wie Renditeziele.

Was Sie da beschreiben ist ein Dilemma: Aufgrund der Angst, ausgetauscht zu werden, sinkt Risikobereitschaft, und das wiederum erhöht das Risiko, den Job zu verlieren. Ist das unlösbar?

Nein. Der Nachwuchs muss seine Perfektionsansprüche ablegen. Unerfüllbare Ziele – ob selbst oder vom Unternehmen gesteckt – müssen nach Möglichkeit eliminiert werden. Wer nur Zielen hinterherläuft, verliert den Blick für seine eigene Person. Man vergisst, für was man steht.

Wie finde ich das heraus?

Sprechen Sie mit Freunden oder einem Coach. Fragen Sie sich, was Ihnen Spaß macht, was Sie auszeichnet und wofür Sie geschätzt werden. Ganz wichtig dabei: Werden Sie sich über Ihre Schwächen klar und kommunizieren Sie die offen.

Dann werde ich angreifbar.

Im Gegenteil. Sie werden als Mensch wahrgenommen, weil Sie zeigen, dass Sie nicht perfekt sind. Das verbessert Ihr Verhältnis zu den Mitarbeitern. Die fühlen sich gefordert, mehr einzubringen. Menschen folgen eher einer leidenschaftlichen Führungskraft mit Fehlern, als einem perfekten Workoholik.

Keiner kann auf Knopfdruck leidenschaftlich werden.

Leidenschaft entsteht, wenn man für ein Thema eintritt, das einem am Herzen liegt. Wenn man eine Idee oder ein Projekt gegen alle Widerstände durchboxt – und das länger als ein paar Jahre.

Wie kann ich einen Immunschutz aufbauen, um nicht mehr ersetzbar zu sein?

Pflegen Sie das Eigene. Suchen Sie etwas, was Sie besser können als alle anderen.

Und es ist wichtig, neben Job und Familie ein Hobby und eine Leidenschaft zu haben. Viele gute Manager haben ein Steckenpferd, sei es, dass sie Geige spielen oder sich sozial engagieren.

Was hilft mir das Geigespiel im Job?

Mehr als Sie denken. Wer sich für gegensätzliche Dinge begeistern kann, legt den Grundstein dafür, innovativ zu sein. Für neue Ansätze muss man alles vergessen, was man vorher gemacht hat. Man braucht Zeit und Mut, etwas Verrücktes zu machen. Kreativität entsteht nicht, wenn man sich nur mit Seinesgleichen umgibt.

Viele Manager, die abends gemeinsam Golf spielen, dürften das anders sehen.

Das ist das Problem! Setzen Sie sich lieber mal mit Künstlern, Sozialarbeitern oder Handwerkern auseinander. Da werden Sie merken, dass die Welt auch völlig anders aussehen kann, als Sie immer denken.

Glauben Sie im Ernst, dass sich Manager abends noch mit einem Streetworker treffen, um sich inspirieren zu lassen?

Natürlich. Einige machen das schon systematisch. Da werden Führungskräfte mit Kunden zusammengesetzt. Sie erfahren zum ersten Mal, wie diese Menschen reden und denken. Das kann schockierend sein. Aber am Ende haben die Manager so viele Ideen wie seit 20 Jahren nicht mehr. Unternehmen wie die Allianz zum Beispiel erweitern gezielt den Horizont ihres Managernachwuchs. Die jungen Leute werden zur Sozialarbeit verdonnert. Auch das ist ein Weg aus dem Teufelskreis. Anstatt den Fokus zu erweitern, verlangen sich aber viele in ihrer kleinteiligen Arbeitswelt.

Wollen Sie jetzt sagen, Manager sollten weniger arbeiten?

Ja. Deutsche Manager arbeiten mehr als ihre amerikanischen Kollegen. Wer 14 Stunden im Hamsterrad läuft, ist in einem Zustand tätiger Besinnungslosigkeit.

Sie übertreiben.

Führungskräfte versuchen, in jeder freien Minute zu arbeiten, im Zug auf dem Laptop und im Taxi mit dem BlackBerry. Langfristige Strategien kann so kein Mensch entwickeln. Alle, die länger als acht Stunden arbeiten, sollten mit Gehaltsabschlag bestraft werden. Sie betreiben Raubbau an ihrer Kreativität.

Das ist nun aber wirklich weltfremd!

Im Gegenteil. Weltfremd wird, wer ständig im Büro hockt. Jeder Mensch muss sich regelmäßig in eine entspannende Freizeitverfassung versetzen. Man muss Dinge zu Ende denken. Wenn wir immer eng getaktet sind, kann nichts Neues entstehen. ■

sebastian.matthes@wiwo.de