

Fels sein und Wasser

Tim Leberecht im Gespräch mit Dr. Alexandra Hildebrandt



Die Wirtschaftspsychologin, Nachhaltigkeitsexpertin und Autorin Dr. Alexandra Hildebrandt führte im Sommer 2015 ein umfangreiches Gespräch mit dem Marketing- und Managementexperten Tim Leberecht, Autor des Bestsellers „Business-Romantiker: Von der Sehnsucht nach einem anderen Wirtschaftsleben“ (Droemer-Knauer, 2015), das in sechs Teilen in der Huffington Post erschien. Leberecht kommentiert darin die Schlüsselthemen seines Buches, mit besonderem Schwerpunkt auf die Abgrenzung zu den Managementansätzen von Fredmund Malik („Wenn Grenzen keine sind. Management und Bergsteigen“, Campus, 2014).

HILDEBRANDT: Was für die Menschen des 18. Jahrhunderts das Erlernen von Lesen, Schreiben und Rechnen war, ist heute das Erlernen von Wirksamkeit durch Management, schreibt der Wirtschaftsökonom Fredmund Malik in seinem Buch „Wenn Grenzen keine sind.

Management und Bergsteigen“. Für Sie spielt das Jahrhundert der Romantik im aktuellen Managementkontext ebenfalls eine wichtige Rolle. Worin unterscheiden sich Ihre Ansätze?

LEBERECHT: Für Malik steht das aufklärerische Element des 18. Jahrhunderts im Vordergrund, für mich die Gegenbewegung: die Romantik. Das sind zwei grundverschiedene Vektoren. An der Aufklärung anknüpfend ist das moderne, rationale Management darauf aus, den Raum für Unwissen und Uneindeutigkeit ständig zu reduzieren, auf der Basis einer objektiven, empirisch prüfbar Wahrheit. „Nur was wir messen, können wir auch managen“ – diese Formel ist für viele Manager ein letzter Ort der Geborgenheit in einer immer komplexeren Welt. Die Romantik dagegen will den Raum des Uneindeutigkeiten, Nicht-Messbaren, Nicht-Begreifbaren so groß wie möglich halten. Das Spannende liegt nun für mich darin, dies als wirtschaftliche Notwendigkeit zu begreifen, denn ohne Aura, ohne Mysterium, ohne unbedingte Emotionalität und ohne Transzendenz verkommt eine Marke, ein Unternehmen irgendwann zum Automatismus – und der lässt sich leicht kopieren und gegebenenfalls gegenüber Wettbewerbern optimieren. Nur Probleme zu lösen schafft keine dauerhafte Loyalität. Ich war in den letzten Wochen bei Airbus, IBM, UPS und vielen anderen, eher daten- und prozessorientierten Firmen, und der Hunger nach mehr Bedeutung, nach mehr Emotionalität in der Wirtschaft wurde bei den Teilnehmern meiner Vorträge und Workshops sehr deutlich. Das macht mir Mut!

Um auf Ihre Ausgangsfrage zurückzukommen: Lesen, schreiben und rechnen zu können muss nicht bedeuten, dass wir alles lesbar, explizit und berechenbar machen. Der Zweifel und die Ahnung sind für den Romantiker wichtiger als totales Wissen und radikale Transparenz. Romantiker wollen nicht nur mehr begreifen, sondern auch mehr *fühlen*, und die Wirtschaft ist für sie das menschliche Abenteuer schlechthin. Sie feiern die Ambivalenz, den Widerspruch, das Prinzip Hoffnung. Viele Manager spotten: Hoffnung ist keine Strategie. Aber ja doch, sogar die beste! Hoffnung ist der größtmögliche intrinsische Motivator. Leaders sind vor allem Hoffnungsträger.

HILDEBRANDT: Die Romantiker entdeckten im 18. Jahrhundert auch das Bergsteigen für sich. Malik findet es „schön“, doch bringt er Schönheit nicht mit dem Arbeitsleben in Verbindung. Ihr Buch „Business-Romantiker“ nimmt diesen Aspekt aber verstärkt auf – warum?

LEBERECHT: Schönheit ist der Inbegriff des Irrationalen, dessen, was die Romantiker „Entgrenzung“ nennen. Schönheit lässt sich nicht objektivieren. Sie löst kein Problem und ist weitgehend nutzenfrei, und steht somit in direktem Gegensatz zum Utilitarismus des traditionellen Wirtschaftens. Schönheit ist im wahrsten Sinne des Wortes disruptiv und stößt uns vor den Kopf. Sie besitzt eine ästhetische und experientielle Qualität: als Zeichen des Meta-Physischen und als kritisches Moment der (Selbst-)erkenntnis. Sie ist die Ahnung, dass es immer noch mehr gibt, dass das Materielle alleine nicht reicht zum Glück. Schönheit macht den Unterschied aus zwischen einem produktiven und einem erfüllten Leben. Die meisten von uns wollen nicht nur ein erfolgreiches, sondern auch ein schönes Leben führen, eines mit einschneidenden Momenten, intensiven emotionalen Erfahrungen sowie der Anmutung von Intimität und, ja, Zauber. Warum sollten wir ausgerechnet im wirkungsmächtigsten

System unserer Zeit, der Wirtschaft, darauf verzichten? Zudem gibt es für Schönheit in der Wirtschaft rein praktische Argumente, wie zum Beispiel Ergebnisse aus der Hirnforschung, die die subjektive Wahrnehmung von Schönheit positiv mit Kreativität und Produktivität korrelieren. Aber wichtiger erscheint mir, dass Unternehmen Schönheit an und für sich fördern, wie das Rafael Ramirez mit seiner ästhetischen Theorie des Managements fordert oder auch die dänisch-amerikanische Unternehmensberatung ReD Associates. Leider ist das aber immer noch eher selten der Fall. Im Gegenteil, Firmen sind viel zu nachsichtig, was Hässlichkeit betrifft. Sie betrachten Schönheit als Luxus und opfern sie für Effizienz und Profitmaximierung. Das ruiniert ein gutes Stück Lebensqualität – am Arbeitsplatz und darüber hinaus.

„Wenn alles nur noch auf Maximierung und (Selbst-)optimierung aus ist, verbleibt die Romantik als das ultimative Alleinstellungsmerkmal“.

HILDEBRANDT: Weshalb halten Sie Gefühle und Fantasie für elementar im Business? (Für Malik sind sie keine Hilfe, komplexe Organisationssysteme und Situationen zu verstehen und darin richtig zu handeln.)

LEBERECHT: Nun ja, wir wissen ja schon langem, dass das neo-klassische Modell vom *homo oeconomicus* überholt ist, und dass wir eigentlich gar nicht in der Lage sind rein rationale Entscheidungen zu treffen. Der Mensch ist ein intuitives, emotionales Wesen, und wir haben es seltsamerweise fertiggebracht, diesen wesentlichen Aspekt unseres Daseins vom Arbeitsplatz weitgehend zu entfernen. Angesichts der zunehmenden Automatisierung von Prozessen kann es durchaus sein, dass Produktivität als wirtschaftliche Richtgröße schon bald den Robotern vorbehalten sein wird. Emotionen werden dann mehr denn je zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Charismatischen Organisationen und Führungskräften gehört die Zukunft, weil sie Hoffnung spenden und inspirieren, und zwar nicht nur mit guten Argumenten, die unsere Vernunft ansprechen. Es ist ja kein Geheimnis, dass emotionale Verbundenheit, Leidenschaft und der Glaube an eine gemeinsame Idee stärker motivieren als die Aussicht auf Gewinn oder pures Eigeninteresse. Wir wollen alle Teil von etwas sein, das größer ist als wir selbst, und wir sehnen uns nach der Sehnsucht. Man könnte auch sagen: Wenn alles nur noch auf Maximierung und (Selbst-)optimierung aus ist, verbleibt die Romantik als das ultimative Alleinstellungsmerkmal.

Was mich bei Malik denn auch stört ist der rein instrumentalistische Ansatz: Emotionen sollten eben nicht nur zu Navigationsinstrumenten reduziert werden, um „richtig zu handeln“ (was immer auch „richtig“ bedeutet), sondern das Fühlen an sich ist von Wert. Das hat die Ökonomisierung aller Lebensbereiche uns angetan: dass wir unseren Gefühlen nicht mehr trauen (dürfen), wenn wir sie nicht ironisieren, post-rationalisieren oder quantifizieren. Nur das gemessene Leben ist noch ein gutes Leben. Die Logik des Dauervermessens ist nunmehr überall am Start, in unseren sozialen

Beziehungen, zuhause im Wohnzimmer, sogar im Bett (schauen Sie sich einmal die App „Spreadsheets“ an!). Abgesehen von Fußballstadion, Rockkonzert oder anderen „Eskapismen“ gibt es kaum noch Platz mehr für ausgelassene, rauschhafte Gefühle. Es ist kein Wunder, dass das Burning Man Festival in der Wüste von Nevada jeden Sommer mehr als 50.000 Menschen anzieht, die eine Woche lang Tauschwirtschaft und Ko-Kreation in ihrer rudimentärsten Form feiern. Auch wenn sich das vielleicht naiv und provokant anhört: Wir müssen wieder lernen die Kontrolle zu verlieren. Wir müssen wieder schätzen lernen, was sich gut anfühlt.

HILDEBRANDT: Business-Romantiker sind immer beides: analytisch und kreativ. Wie gelingt es, alle Seiten, die auch mit dem Wechsel verschiedener Rollen zwischen dem Wieso, Was und Wie verbunden sind, wirksam auszufüllen?

LEBERECHT: Ich unterscheide zwischen Wieso, Was und Wie-Rollen in Unternehmen. In traditionellen Firmenhierarchien sind diese Aspekte oft getrennt, und grundsätzlich ist es so, dass das Wieso in Unternehmen höher angesiedelt ist als das Wie, als die operativen, taktischen Aufgaben. Business-Romantiker jedoch vereinen Wieso, Was und Wie in Personalunion, sie verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, der Strategie und taktische Umsetzung vereint. Sie sind immer Unternehmer und detailverliebter, gewissenhafter Projektmanager zugleich. Künstler und Analytiker. Sie können problemlos vom Makro zum Mikro schwenken und diverse Rollen annehmen. Das gibt ihnen nicht nur eine größere emotionalere Spannweite, sondern erhöht auch ihre Effektivität im modernen Unternehmen, das zunehmend hybridere, offene und flexiblere Strukturen aufweist. Romantiker können sich selbst motivieren, weil sie das Große finden in kleinen Momenten der Freude, der Überraschung und der Intimität. Und diese Grundstimmung kann durchaus ansteckend sein und zu einem insgesamt positiveren Betriebsklima beitragen.

„Romantiker wissen um die Vergeblichkeit alles Tuns und sind genau deswegen verzweifelte Perfektionisten“.

HILDEBRANDT: Weshalb erfordert Romantik im Business Überzeugung, Sorgfalt und eine Aufmerksamkeit für Details?

LEBERECHT: Ich sage meinen Teams immer, dass ein korrigierter Schreibfehler die Welt retten kann. Was ich damit meine ist, dass nur ein unbedingte Hingabe zur Qualität ein romantisches Wirken garantieren kann. Romantik manifestiert sich eben in den kleinsten, noch so profansten Details. Es ist sicher nicht einfach eine große Vision zu formulieren. Diese aber Tag für Tag zu leben ist noch wesentlich schwerer. Die großen Romantiker im Business – und es fällt natürlich schwer, hier Steve Jobs nicht zu nennen – sind immer auch Detailfanatiker mit einer fast religiösen Besessenheit für Details. Es ist fast so, als ob sich das Romantisch-Absolute nur mit einem absoluten Insistieren auf Qualität erzwingen lässt. Romantiker wissen um die Vergeblichkeit alles Tuns und sind genau deswegen verzweifelte Perfektionisten.

HILDEBRANDT: Maliks Managementansatz ist u.a. vom Ökonomen Peter Drucker geprägt. Auch Sie verweisen in Ihrem Buch auf ihn und bezeichnen ihn sogar als einen verwandten Geist der Business-Romantiker. Warum?

LEBERECHT: Drucker, als der Urvater des modernen Managements, prägte ja das Motto „Nur was wir messen, können wir managen“, wurde damit aber oft missverstanden. Er ist eben kein Apostel der totalen Quantifizierung, des rein rationalen, wissenschaftlich fundierten Managements, sondern bis heute einer der großen Humanisten der Managementtheorie, der Empathie und Einbildungskraft als Grundpfeiler des erfolgreichen Wirtschaftens ansah. Drucker prägte auch das Konzept des „Purpose-Driven Business“, lange bevor es Mode wurde, und unterstrich die Bedeutung der sozialen Verantwortung, der wertebasierten „Mission“ eines Unternehmens. Er erfand den Begriff „Wissensarbeiter“ und rief das Ende des *homo oeconomicus* aus, lange bevor andere die Risse in der Fassade der neoklassischen Theorie und einer rein profitorientierten Wirtschaft erkannten. Er war ein Vorbote der Verantwortung und der Chance des modernen Unternehmens, Gemeinschaften aufzubauen und Sinn zu schaffen. In diesem Sinne also durchaus ein Business-Romantiker.

„Wird das zweite Maschinenzeitalter das letzte sein oder das erste, das uns tatsächlich einen dritten Ort schafft“?

HILDEBRANDT: Die Romantik bildete eine Gegenbewegung zur Aufklärung, der Ära der empirischen Vernunft. Welche Parallelen sehen Sie heute in einer Welt der neuen Datentools, in der alles analysiert, quantifiziert und maximiert wird?

LEBERECHT: Unser vernetztes Zeitalter führt unweigerlich zu Datafizierung, Quantifizierung und Automatisierung. Daten sind nicht nur das neue Öl, sie sind auch das neue Blut. In einigen Jahren wird unsere Identität ein Datenprofil sein, das unseren Empfindsamkeiten und Absichten immer einen Schritt voraus ist. Andere werden uns besser kennen als wir uns selber. Damit einher geht die Popularisierung von Virtual und Augmented Reality-Technologien sowie von Robotik und künstlicher- und Super-Intelligenz, mit möglichen Konsequenzen, vor denen zuletzt sogar Tesla-Chef Elon Musk oder Bill Gates gewarnt haben. In 10-20 Jahren ist das Menschsein – oder zumindest die menschliche Autonomie – vielleicht sogar schon ein Luxusartikel. Wie human wird unsere Arbeitswelt dann noch sein? Wenn Sie heute Wirtschaftsmagazine aufschlagen, dann lesen Sie vom „algorithmischen CEO“, „algorithmischen Recruiting“ und dem „algorithmischen Unternehmen“. Intelligente Maschinen werden denken können, ganz klar – aber werden wir Menschen noch fühlen können, wenn Liebe zum Algorithmus wird? So hat das die Filmkritikerin Manohla Dargis in ihrer Rezension des Filmes „Her“ auf den Punkt gebracht. Ich glaube, dass wir für unser „nicht-quantifizierbares Selbst“ kämpfen müssen, dass wir den Freiraum verteidigen müssen, in dem wir noch unperfekte Menschen, noch irrende Narren sein können. Wir sind eben keine Produktivitätsmaschinen, die objektiv und fehlerfrei

Resultate liefern. Wir sind soziale Wesen und fühlen uns hingezogen zu Unternehmen, weil sie chaotische Experimente sind mit offenem Ausgang.

Wir erleben derzeit eine erneute Entzauberung der Welt, wie sie Max Weber 1919 beklagte im Zuge von Rationalisierung und Taylorismus, und ein Jahrhundert vor ihm eben die Romantiker, die gegen die Dominanz einer rein vernunftbasierten, säkularisierten Wahrheit revoltierten. Die totale Vermessung der Welt durch Big Data und „Quantified Self“ lässt keinen Raum für Mehrdeutigkeit, für das Unermessliche mehr zu, und dies wiederum reduziert den Spielraum für die volle Bandbreite unseres Menschseins. Eine rein prozessgesteuerte, berechenbare Wirtschaft wird schnell inhuman. Wir müssen wieder lernen, das zu schätzen, was wir nicht messen können. Wir brauchen daher eine neue romantische Bewegung, die Geheimnis, Mehrdeutigkeit und Emotion, die das Obskure und Unberechenbare gegen das Regime von Big Data und künstlicher Intelligenz stellt. Ich bin kein Technologiefeind, es geht vielmehr darum wie wir die neuen digitalen Technologien nutzen: zur Entzauberung oder zur Verzauberung. Wird das zweite Maschinenzeitalter das letzte sein oder das erste, das uns tatsächlich einen dritten Ort schafft?

HILDEBRANDT: Die erste Aufgabe von Managern sei es, so Malik, Resultate zu erzielen und damit den Zweck ihres Unternehmens zu verwirklichen. Was sollte noch hinzukommen?

LEBERECHT: Das ist mir zu schmalspurig, zu kurzfristig gedacht. Zunächst einmal sind Resultate ja auch nie endgültig, sondern nur Wegposten einer längeren Reise. Resultate sind, wie alles andere im Unternehmen auch, flüchtige Momente, die sich schnell wieder auflösen. Und was ist denn der Zweck des Unternehmens? Darüber lässt sich trefflich streiten. Shareholder Value? Das Konzept hat sich ja seit der Einführung der Triple Bottom Line (Profit, Umwelt, soziale Verantwortung) schon überlebt. Für mich sind Unternehmen vor allem die bedeutendsten und einflussreichsten sozialen Organisationen unserer Zeit: Sie stiften Identität und, in nicht unerheblichem Maße, Sinn.

Wissensarbeiter verbringen bis zu 70 Prozent ihrer wachen Stunden mit Arbeit. „Work is where we make or break ourselves“, so hat es der amerikanische Dichter David Whyte formuliert. Manager und Leaders sind daher auch immer Autoren, Sinnstifter, „Bedeutungsmacher“, ja, vielleicht sogar „Heiler“. Je mehr sie sich dieser Verantwortung bewusst werden und entsprechend ihre Rolle erweitern, desto mehr entfernen sie sich von einem rein mechanistischen Modell des Wirtschaftens, das alleine auf Effizienz, Pragmatismus und Gewinnmaximierung ausgerichtet ist. Manager, die nur so funktionieren, werden letztlich leicht von Maschinen ersetzt werden.

Romantische Manager und Leaders handeln dagegen manchmal *gegen* Daten, sogar gegen besseres Wissen. Sie zeichnen sich nicht dadurch aus, wieviel Mehrdeutigkeit sie eliminieren können, sondern wieviel Mehrdeutigkeit sie *tolerieren* können. Sie lösen Dualität nicht auf, sondern ertragen sie. Angesichts der Informationsflut und der wachsenden Komplexität unserer Systeme und Beziehungen (oder unserer zunehmenden Wahrnehmung von Komplexität) werden sie zu Vereinfachern, zu Interpreten und Übersetzern, zu Geschichtenschreibern und -erzählern.

Der amerikanische Managementtheoretiker John Hagel unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen „Story“ und „Narrative“. Stories sind in sich geschlossene Geschichten mit Anfang und Ende und einer „Moral“. Sie lassen sich in konkrete Handlungsanweisungen übersetzen und illustrieren bestimmte Werte. Narratives dagegen sind offene Erzählungen mit unbekanntem Ausgang, die von allen Beteiligten mitgeschrieben werden können. Zukünftige Manager werden vermehrt mit diesen „Narratives“ arbeiten, als Chefdramaturgen ihrer Organisationen.

Um Ihnen ein konkretes Beispiel zu geben: Ich komme gerade aus Paris zurück, wo ich dabei war beim Launch des „Open Manifestos“ von Danone, dem französischen Nahrungsmittelhersteller. Unter dem neuen CEO Emmanuel Faber hat die Firma das Manifest ganz bewusst unfertig gelassen und wird es nun für 100.000 Mitarbeiter weltweit „open-sourcen“. Die Firma geht damit ein großes Wagnis ein, weil sie die Deutungshoheit aufgibt über das eigene Firmenleitbild und auch riskiert, dass sie den nunmehr geweckten Erwartungen der Inklusion und Ko-Kreation letztlich gar nicht gerecht werden kann. Aber dieser Mut an sich ist sehr romantisch und wird, da bin ich mir sicher, von der Belegschaft belohnt werden: Verletzlichkeit schafft Loyalität. Emmanuel Faber sagte dann entsprechend auch, dass es ihm darum geht, mit dem Manifest rechte und linke Gehirnhälfte gleichermaßen anzusprechen und das Danone-Team weltweit emotional zu berühren, nicht nur, weil er die besten Argumente hat für die anstehende und dringend notwendige strategische Transformation von Danone, sondern das größte Herz.

HILDEBRANDT: Leistung ist für Malik etwas bereits Nachgewiesenes, worauf sich aufbauen lässt. Potenzial lässt sich seiner Meinung nach nicht zuverlässig beurteilen. Aber gerade dies spielt in Ihrem Business-Ansatz eine entscheidende Rolle – warum?

LEBERECHT: Leistung lässt sich auch nicht zuverlässig beurteilen, es sei denn, wir betrachten Produktivität oder Profit als das alleinige Kriterium. Es gibt keine objektive Leistungsbeurteilung. Wir leben in einer Wahrnehmungsgesellschaft, in der die Wahrnehmung von Leistung wichtiger wird als die eigentliche Leistung. Wissensarbeiter managen immer mehr, wie sie wahrgenommen werden, ihre Reputation, ihre Marke. Darüberhinaus sind die Leistungen eines Wissensarbeiters, eines Managers tatsächlich komplex, und eine eindeutige Bilanz lässt sich nur selten erstellen: Wieviele Karrieren hat er oder sie zerstört, aufgebaut, gefördert? Wieviel humanes Kapital hat er oder sie geschaffen? Was hat er oder sie an Wissen weitergegeben an Kollegen oder zukünftige Generationen? Wieviel Sinn, wieviel Schönheit hat er oder sie gestiftet?

Leistung ist nur ein Hebel, was zählt ist die Wirkung, oder, um einen besseren Begriff zu verwenden, der bleibende „Eindruck“, den wir hinterlassen. Hierzu fällt einem der berühmte Satz der Dichterin Maya Angelou ein: „Die Menschen werden vergessen, was du sagtest; sie werden vergessen, was du tatest; aber sie werden niemals vergessen, welches Gefühl du ihnen gabst“. Genau darum geht es: um eine subjektive emotionale Wahrheit anstelle einer objektiven Wahrheit. Potenzial ist eine reine Wahrnehmungssache und naturgemäß noch subjektiver als Leistung: es ist wie ein romantisches Versprechen und deutet darauf hin, was möglich ist, und dass da immer noch eine andere Welt

schlummert unter der Oberfläche. Romantiker wollen die nicht entschlüsseln, wie es die Quantifizierer und Empiriker vorhaben, sondern erfahren.

HILDEBRANDT: Was bedeuten Ihnen die Zeilen des Novalis aus dem Fragment gebliebenen Roman „Heinrich von Ofterdingen“, der 1802 postum veröffentlicht wurde: „Wenn nicht mehr Zahlen und Figuren / sind Schlüssel aller Kreaturen, / wenn die, so singen oder küssen, / mehr als die Tiefgelehrten wissen, / wenn sich die Welt ins freie Leben / und in die Welt wird zurückbegeben, / wenn dann sich wieder Licht und Schatten / zu echter Klarheit werden gatten / und man in Märchen und Gedichten / erkennt die wahren Weltgeschichten, / dann fliegt vor Einem geheimen Wort / das ganze verkehrte Wesen fort.“

LEBERECHT: Dem lässt sich wirklich nichts hinzufügen.☺

„Je mehr sich ein Unternehmen andere Welten vorstellen und in sie ausschweifen kann, desto mehr Raum für Kreativität und Innovation wird es schaffen“.

HILDEBRANDT: Welche Rolle spielt Effektivität im romantischen Business-Ansatz? Hier zitiert Malik Peter Drucker, der sinngemäß gesagt hat: „Wenn es ein ‚Geheimnis‘ der Effektivität gibt, so heißt es Konzentration. Effektive Führungskräfte erledigen erstrangige Dinge zuerst und immer nur eine Sache auf einmal.“ Das mag für bestimmte Branchen und Aufgaben sicher richtig sein, aber ist das zu einseitig?

LEBERECHT: Auch hier unterscheiden sich Malik und ich in der Zielrichtung unserer Ansätze. Auf individueller Ebene ist Konzentration sicher ein Faktor der Effektivität, aber die Frage ist: effektiv für was? Welche Wirkung will ich erzielen? Es sind ja Situationen vorstellbar, in denen die Ablenkung, die Ausschweifung, die Divergenz notwendig ist, um mehrere Optionen zu erschliessen und offen zu halten. Selbst das Konzept des „Flows“, das Mihaly Csikszentmihalyi einführte, bezieht sich mehr auf ein „Im-Moment-Sein“ als einen Moment der kognitiven Fokussierung auf nur eine Tätigkeit. Einige Studien behaupten sogar, dass ein gewisser Grad an Ablenkung die Wahrnehmung der eigenen Produktivität erhöht (zum Beispiel, wenn Arbeitsprozesse kurz durch altruistische Handlungen unterbrochen werden, wie der Wirtschaftswissenschaftler Adam Grant festgestellt hat), und wir wissen zum Beispiel auch von Arbeitsplatzstudien, dass die richtige Dosierung an Hintergrundgeräuschen in offenen Büros oder Coffee Shops kreativitätsstimulierend sein kann.

Organisationstechnisch gesprochen steht das endgültige Urteil noch aus: Sind konzentrierte Organisationen, die klare Prioritäten haben und sich auf eine dezidierte Liste von Initiativen beschränken, erfolgreicher als Unternehmen mit großer Streuung und Divergenz? Was die Implementierung angeht, vielleicht, aber man darf nicht vergessen, dass Innovation und Kreativität

sowie Zugang und Transfer von Wissen entscheidene Erfolgsfaktoren ausmachen in der Wissensökonomie, und da haben Organisationen mit offenen Strukturen den Vorteil, dass sie Zugang zu den Rändern ihrer Netzwerke haben, dass sie durch die systematische Ablenkung wie in einem Labor ständig Ideen produzieren und testen können. Man könnte insofern sogar feststellen, dass die Konzentration auf das Kerngeschäft oft zum größten Innovationshindernis wird: das berühmte „Innovatoren-Dilemma“, das Clayton Christensen beschrieben hat. Also, Konzentration ja, wenn es um Implementierung geht, aber bei der Erkundung, bei Research und dem allgemeinem *modus operandi* ist eine Dezentralisierung der kognitiven und emotionalen Intensität sicher von Vorteil. Romantik ist hier ein probates Mittel: Je mehr sich ein Unternehmen andere Welten vorstellen und in sie ausschweifen kann, desto mehr Raum für Kreativität und Innovation wird es schaffen.

HILDEBRANDT: Weshalb ist in der Geschäftswelt heute kaum Platz für Unerklärliches?

LEBERECHT: Weil das der Operationsweise der Wirtschaft, dem Grundprinzip des Wirtschaftens, entgegenläuft, das ja vor allem darauf ausgerichtet ist, Risiko zu minimieren, Überraschungen zu vermeiden, und Unerklärliches erklärbar und berechenbar zu machen. Ironischerweise ist diese Haltung das genaue Gegenteil von Innovation, die ja auf dem Drang nach dem Unmöglichen, Unerwarteten beruht. Deswegen tun sich viele Fortune 500-Firmen so schwer mit Innovation. Startups, die in der Regel weniger formalisiert und prozessorientiert sind, haben es da leichter. Insofern ist die große Herausforderung für Unternehmen in Wachstumsphasen: Wie bleibe ich mit Herz und Verstand sowie meinen Prozessen ein Startup und kann gleichzeitig skalieren? Viele große Firmen zerschlagen daher bewusst ihre Strukturen und launchen Inkubatoren, Spin-Offs und Spin-Ins, um eine noch „unschuldige“ Startup-Kultur zumindest zu simulieren.

HILDEBRANDT: Warum braucht Management auch Überraschungen? Inwiefern können sie die Unternehmenskultur beleben und verstärken?

LEBERECHT: Überraschungen sind das Salz in der Suppe. Und richtig gute Überraschungen sind sogar wie Salz in Milch! Sie schmecken nicht immer gut, sie stoßen uns vor den Kopf, aber sie schaffen unvergessliche Momente, in denen wir uns mit dem Seltsamen konfrontiert sehen, emotionale Grenzerfahrungen, die uns lebendig machen. Tania Lunia, die Autorin des Buches „Surprise“ und Gründerin von Surprise Industries weist darauf hin, dass wir nur in Überraschungen wirklich voll präsent sind. Überraschungen sind einer der wenigen Momente, vielleicht sogar der einzige Moment, in dem wir noch echte Gefühle empfinden können, ohne Post-Rationalisierung und gänzlich ironiefrei. Luna produziert für diverse Unternehmen Überraschungen, „surprises-as-a-service“ sozusagen.

Überraschungen spielen auch in der Kundenerfahrung eine immer größere Rolle. Die meisten Kundenerfahrungen sind designt für Bequemlichkeit und Komfort, aber der Einbruch des Unerwarteten verschafft uns immer noch die größte Freude und Bedeutung. Im New Yorker Club The Box werden zum Beispiel die Besitzer der teuersten Eintrittskarten erstmal in die Küche geschickt zum

Tellerwaschen – weil damit niemand rechnet! Die holländische Fluggesellschaft KLM experimentiert immer ‚mal wieder mit ‚Mystery Travel‘ - Flügen an einen unbekanntem Zielort. Und ein wenig ist das Fremdartige ja auch das Prinzip von Airbnb: einen kurzen Einblick zu erhalten in das Leben eines anderen ist nicht nur authentischer und aufregender als die oft sterilen Zimmer von Hotelketten, sondern auch ein Spiel mit der eigenen Identität.

HILDEBRANDT: Sie bezeichnen Virgin-Gründer Sir Richard Branson, Steve Jobs von Apple als romantische Helden, Persönlichkeiten, die sich etwas abseits der Gesellschaft aufhalten und sich durch eine Aura des Geheimnisvollen und der Emotionalität auszeichnen. Fredmund Malik schreibt in seinem Buch ‚Wenn Grenzen keine sind‘, dass es normal sei, in der Pubertät ‚Helden‘ zu haben, aber man sich dann von ihnen verabschieden sollte. Und dass die Zeit der Helden heute vorbei sei, ja dass im Management keine gebraucht werden. Stattdessen sollten wir uns auf die echten Leister und deren Leistungen konzentrieren. Was macht die Auseinandersetzung mit diesen Aussagen so schwierig?

LEBERECHT: Es ist bedauerlich, dass wir das Heroische so schnell diskreditieren. Wir brauchen Helden, zur Verkörperung des Idealzustandes und um uns selber ständig an das Unmögliche zu erinnern. Helden sind die Boten einer anderen, besseren Welt. Was sich geändert hat ist, dass wir Helden nicht mehr allein auf der Führungsetage suchen, und dass sie auch keine dauerhaften und makellosen Gallionsfiguren mehr sein müssen. ‚We can be heroes just for one day‘, wie David Bowie gesungen hat. Soziale Medien machen genau das nun möglich, mit allen Licht- und Schattenseiten, von der großen Hoffnung, die den kleinen Alltagshelden anhaftet zu jener letztlich Vergeblichkeit, der Flüchtigkeit, die den großen romantischen Helden zu eigen ist. In einer Wirtschaft, die zunehmend auf Kollaboration und Kooperation basiert, sind individualistische Einzelkämpfer nicht länger gefragt, wohl aber echte ‚Typen‘ mit Persönlichkeit, die andere inspirieren können und Raum schaffen für deren Träume und Leidenschaften. Wir brauchen Helden, aber eben Helden, die andere zu Helden machen, wie das John Hagel so treffend formuliert hat.

HILDEBRANDT: Weshalb ist es wichtiger, im Management von einer ‚Aufgabe‘ zu sprechen und nicht von einer ‚Funktion‘ oder ‚Position‘?

LEBERECHT: Eine jüngste Gallup-Umfrage ergab, dass 90 Prozent aller Manager weltweit nicht dazu in der Lage sind, andere zu managen. Aber ich bin angesichts dieser frappierenden Manager-Krise trotzdem kein Fan von aufgeweichten Titeln und flachen Strukturen, obgleich viele Unternehmen damit suggerieren wollen, wie demokratisch und progressiv sie sind. Selbst in einer Organisation mit ‚Team Leaders‘, ‚Evangelists‘ oder völlig ohne Titel sind natürlich immer noch Hierarchien vorhanden, selbst in der wohl radikalsten inklusiven Organisationsstruktur, der ‚holacracy‘, mit der unter anderem Tony Hsieh, der CEO von Online-Händler Zappos, experimentiert. Hsieh schuf kürzlich alle Manager-Titel ab und schrieb dazu eine Memo an seine Belegschaft, in der er jedem Zappos-Angestellten drei Monate Vollzeitgehalt anbot, falls sie mit der neuen Vision nicht übereinstimmten und sich dagegen entschieden, in einer managerlosen Struktur zu arbeiten. Es war schon immer Praxis bei Zappos,

neuen Angestellten Geld anzubieten im Falle der Kündigung, um ihre intrinsische Motivation zu testen (und zu stärken). Die wenigsten machten davon Gebrauch.

Nach der jüngsten Memo allerdings entschieden sich immerhin 14 Prozent, oder 210 Zappos-Angestellte, die Firma zu verlassen. Ich stimme mit Gianpiero Petriglieri überein, dem INSEAD Leadership Professor, wenn er vermutet, dass vielleicht ja dabei auch eine Rolle spielte, dass diese 210 Menschen ihre Manager mochten und sich und ihre Karrieren bei ihnen gut aufgehoben fühlten. Wier auch, bin ich davon überzeugt, dass die Lösung der Management-Krise nicht Selbst-Management ist, sondern bessere Manager! Eine Leadership-Kultur braucht Leader. Eine klare Funktion, eine klare Position schafft einen emotionalen Bezugspunkt, schafft Identität, und das ist gut so.

Das heisst aber nicht, dass wir Titel auch für bare Münze nehmen oder als Begrenzung verstehen müssen. In kreativen High-Context-Kulturen wie der von Designfirma Frog Design sind Titel immer nur ein Ansatzpunkt, der Angestellte kann die Rolle zum großen Teil selber gestalten: er oder sie ist das Wasser, nicht der Felsen. Airbnb ermuntert Job-Bewerber sogar dazu, eigene Job-Titel und sogar Rollen zu erfinden, falls der Idealjob durch die bestehenden Nomenklatur nicht abgedeckt ist. Der Job-Markt ist inzwischen ein Bewerbermarkt, das heisst, viele Berufstätige, insbesondere die Millennials, haben ihre eigene Agenda und wollen die unabhängig vom Unternehmen verwirklichen. Sie sind „micropreneurs“, die Unternehmen als eine von vielen Plattformen begreifen. Smarte Firmen verknüpfen ihre Agenden mit denen ihrer Angestellten, ohne jemals eine vollkommene Identifizierung zu erwarten, wie das vor einem Jahrzehnt vielleicht noch der Fall war.

„Der komplette Ausschluss von jeglichem Wagnis bedeutet ein sinnfreies, monotones Leben, beziehungsweise kein Leben“.

HILDEBRANDT: Sie plädieren dafür, dass in Unternehmen auch eine Fehlerkultur zugelassen werden sollte. Braucht es auch hier eine Differenzierung? Dazu die Anmerkung von Malik, dass es Fehler gibt, die überhaupt nicht gemacht werden dürfen: „Würden Sie in ein Flugzeug steigen, wenn Sie wüssten, daß diese Fluggesellschaft stolz auf die Fehler ihrer Piloten ist?“ - „Würden Sie jemanden in ein Krankenhaus bringen, in dessen Leitbild steht, dass man Fehler machen darf?“

LEBERECHT: Es gibt offensichtlich einen Unterschied zwischen „stolz auf Fehler sein“ und einer „Kultur, die Fehler zulässt“. Letztere halte ich für unentbehrlich in einer menschlichen Wirtschaft und Gesellschaft. Der menschliche Irrtum, die menschliche Fehlbarkeit ist der Kern unseres Menschseins. Wenn wir Irrtum und Fehler systematisch aus unserem Dasein herausprogrammieren, wird das eine hyper-optimierte Leistungsgesellschaft zur Folge haben, die von einer rein maschinellen Welt nicht mehr unterscheidbar ist. Auch wenn das natürlich emotional höchst problematisch ist; philosophisch gesehen müssen wir den menschlichen Fehler akzeptieren. Es gibt keine 100-prozentige Sicherheit. Wir leben in einer Risikogesellschaft, und der komplette Ausschluss von jeglichem Wagnis bedeutet

ein sinnfreies, monotones Leben, beziehungsweise kein Leben. Der menschliche Faktor bleibt wichtig. Ein Flugzeugingenieur sagte mir neulich, dass das unbemannte Cockpit statistisch sicherer sei. Google führt das gleiche Argument an für seine „driverless cars“. Und doch sorgt die Vorstellung, der Logik eines Computer ausgeliefert zu sein für Unbehagen. Bei der Docklands Light Railway in London ist „symbolisches“ menschliches Personal mit an Bord, um Vertrauen herzustellen, obwohl die Züge voll-automatisiert fahren. Also, ja, ich würde in ein Flugzeug steigen und in ein Krankenhaus gehen, deren Leitbilder Fehler zulassen. Viel größere Skepsis hätte ich gegenüber Anbietern, die behaupten, sie seien fehlerfrei.

Pragmatischer betrachtet ließe sich anführen, dass Organisationen mit ausgeprägten Fehlerkulturen Fehler oft früher erkennen, eben weil sie von vorneherein Fehler zulassen und sich dadurch permanent selbst optimieren können. Wenn der Fehler keine Entgleisung ist, sondern ein Teil des Gestaltungsprozesses, lernt das Unternehmen Fehler frühzeitig zu erkennen und zu managen, und mit den wirklich dramatischen Fehlern besser umzugehen.

HILDEBRANDT: In welchen Unternehmensbranchen ist Scheitern Teil des Geschäftsprinzips?

LEBERECHT: In allen Branchen, die stark von der Kreativität und der Innovation leben, und das sind fast alle Produktbranchen sowie immer mehr Teile der Dienstleistungsbranche. „Fast Failing“ ist zum Modewort geworden: das schnelle Scheitern als eine Art institutionalisiertes Prototyping, das schnelle Kurskorrekturen und somit Kostenersparnisse ermöglicht.

HILDEBRANDT: Weshalb geht man in den USA und England mit dem Scheitern leichter um als in Deutschland, wo es zuweilen noch immer ein Makel ist?

LEBERECHT: „American success is American failure“. An diesen Satz erinnere ich mich noch immer genau, bevor es mich im Jahre 2003 von Deutschland nach Amerika zog. England kenne ich nicht so gut, aber in den USA ist Scheitern sicher weniger stigmatisiert, zumindest ist es kein Handicap im Lebenslauf, eher ein „badge of honor“, eine Art Ehrenplakette, die man mit sich trägt als Beweis dafür, es versucht und sein Bestes gegeben zu haben.

Der Grund dafür liegt in der amerikanischen Psyche, die eine Schwäche hat für Stehaufmännchen, für unerwartete Helden, die es im zweiten oder dritten Versuch schaffen. Das hat natürlich auch damit zu tun, dass die USA ein Einwanderungsland sind mit einer zutiefst individualistischen Kultur. Das eigene Schicksal in die Hand zu nehmen, weiterzukommen, ja, herauszuragen, finanziell, sozial oder unternehmerisch, wird hier anerkannt und nicht geneidet, während in Deutschland der soziale Assimilierungszwang, die Tendenz zur Nivellierung, viel stärker sind.

Allerdings muss ich ehrlicherweise auch einräumen, dass auch in den USA das Scheitern letztlich ein Mythos ist: Scheitern ist nämlich auch nur legitim als Zwischenschritt zum ultimativen Erfolg, im Sinne des „advancements“. Scheitern als Lernerfahrung, zur Charakterschulung, wird ebensowenig Wert

zugesprochen wie anderswo. Ich würde mir daher wünschen, dass ein ein romantischer Führungsbegriff den Begriff des Scheiterns entsprechend erweitert. Romantiker scheitern an und für sich. Sie wissen um die Vergeblichkeit alles Tuns – und tun es trotzdem. Sie wagen sich an „Mission Impossible“, nicht weil sie glauben, sie bestehen oder gewinnen zu können, sondern weil sie die Erfahrung reizt – Scheitern inklusive.

HILDEBRANDT: Um neue Welten zu entdecken, sagen Sie, braucht es Menschen, die wie Narren unbequeme Wahrheiten aussprechen. Wie müssen Organisationsstrukturen heute beschaffen sein, dass sie darin Platz und Gehör finden, ja überleben können?

LEBERECHT: Organisationen können dies auf zwei Arten bewerkstelligen: zum einen durch die Schaffung von designierten neuen Rollen für die „Narren“. Viele Unternehmen haben zum Beispiel begonnen, mit Residency-programmen wie „Artist-in-residence“ oder „Entrepreneur-in-residence“ zu experimentieren. Oder sie bieten den Rebellen und Dissidenten in ihren eigenen Reihen spezielle, massgeschneiderte Plattformen an: die League of Intrapreneurs ist solch ein Verbund, unter anderem unterstützt von Virgin oder Accenture, oder Kollektive wie Rebels at Work, Bkck Shp und Corporate Rebels United. Der ehemalige SAP-Manager Dirk Dobiey hat mit Age of Artists ein Netzwerk an Künstlern geschaffen, das Unternehmen helfen soll, unkonventioneller und in größeren Zusammenhängen zu denken. Danone leistet sich den Luxus eines hauseigenen „Jesters“ – eines „Hofnarren vom Dienst“, der stets den Status Quo in Frage stellen soll. Etsy, der E-Commerce-Anbieter für handgefertigte Produkte, hat sogar eine Art Geheimbund ins Leben gerufen – das „Ministry of Unual Business“ – mit dem Auftrag, etwas Magie und Seltsamkeit in das Unternehmen zu bringen und bewusst Kontrapunkte zu setzen. Getränke-Gigant Anheuser-Busch hat eine eigene Disruptionseinheit in Silicon Valley namens „Beer Garage“. Und sogar die U.S. Army hat eine solche Einheit (intern nur bekannt als „Red Team University“), die die Organisation vor „Gleichdenkereii“ bewahren soll.

Die andere Möglichkeit, den Narren den nötigen Freiraum zu geben, ist es, *alle* Rollen im Unternehmen offener zu gestalten, und den Ausdruck von unbequemen Wahrheiten nicht nur zu tolerieren, sondern aktiv zu ermutigen. Das kann nur erfolgen, indem man eine offene, ehrliche, Unternehmenskultur schafft, die Raum für Andersdenke schützt und sich ständig selber hinterfragt. Das ist allerdings leichter gesagt als getan, weil die Grenze zwischen Pluralismus und Beliebigkeit nicht immer trennscharf ist. Um Opposition zu haben, bedarf es ja erst einmal einer starken zentralen Identität. Und die ist leider in vielen Unternehmen nicht gegeben.

„Das andere Leben, die alternative Existenz, ist immer nur einen Klick, einen Tweet weit weg“.

HILDEBRANDT: Sie schreiben in Ihrem Buch, dass mehr als sechzig Jahre nach dem Erscheinen von Viktor Frankls Werk „Der Mensch auf der Suche nach Sinn“ der Begriff „Sinn“

zum größten gemeinsamen Nenner einer ganzen Generation geworden zu sein scheint. Wie erklären Sie sich das?

LEBERECHT: Die Generation Y, die Millennials, werden häufig mit der neuen Sinnsuche verbunden, und das hat, denke ich, zwei Gründe, die sich teilweise widersprechen: Zum einen ist Generation Y die erste Generation, die in der post-materialistischen Überflussgesellschaft aufgewachsen ist und sich von ihren Eltern unter anderem auch dadurch unterscheidet, dass ihre Definition von Erfolg und vom guten Leben ganzheitlicher ist und Umweltbewusstsein, globalen Bürgersinn, soziale Verantwortung sowie eine Grundskepsis gegenüber den Versprechungen des kapitalistischen Systems beinhaltet. Und all dies exponentiell verstärkt durch digitale Technologien, insbesondere die Unmittelbarkeit der sozialen Medien. Das andere Leben, die alternative Existenz, ist immer nur einen Klick, einen Tweet weit weg.

Auf der anderen Seite schafft gerade diese 24-Stunden-Durchlauferhitzung, die Hyper-Konnektivität und der permanente Druck, eine eigene persönliche Marke aufzubauen und zu pflegen, eine völlig neue Form von Stress, die eine nostalgische Sehnsucht nach dem Wesentlichen, nach etwas Wertvollem, Währender nach sich zieht. Diese Sehnsucht nach dem Spirituellen, nach „Achtsamkeit“ und Authentizität – die sich zum Beispiel in der Maker-Bewegung manifestiert – hat allerdings auch handfeste ökonomische Gründe: Mit der On-Demand Economy, der Erosion der Mittelklasse und dem Wegfallen linearer Karriereverläufe wächst für viele Mitglieder der Generation Y (sowie der nachfolgenden Generation Z) die Ungewissheit und schrumpft das tatsächliche materielle Wohlergehen: Es ist die erste Generation, die wirtschaftlich schlechter dasteht als ihre Eltern. Da bleibt dann als einziger Ausweg oft nur noch die Sinnsuche.

HILDEBRANDT: Warum ist für Sie Einsamkeit das eigentliche Wesen von Führung?

LEBERECHT: Es gibt einen wunderbaren Aufsatz von William Deresiewicz, genauer gesagt, eine Graduiertenfeierrede, die er an der U.S. Militärakademie von West Point hielt, mit dem Titel „Einsamkeit und Führung“, in der er das unabhängige Denken als die Essenz von Führung ausmacht: zu wissen, wer man ist und wer nicht, und Entscheidungen zu treffen, die mit dem eigenen Wertekatalog und den eigenen Überzeugungen übereinstimmen. Er beschreibt Entscheidungen als unpopuläre Akte des Ausschliessens. Wer Entscheidungen treffen muss, ist immer einsam, trotz aller guten Ratgeber und schlauer Daten. Allein denken zu können bedeutet einsam denken zu können, einsam zu *sein*, ohne Ablenkung, Zerstreuung, ohne die Zwischenrufe, den Applaus von anderen. Andere führen ist eine extrem einsame Aufgabe: ein Akt der Introspektion, der im Idealfall mit nachhaltiger Wirkung auf andere Leben belohnt wird, aber nur selten mit Anerkennung, und noch seltener mit Freundschaft.

HILDEBRANDT: Was nach Ansicht von Malik zählt, ist das Ziel. Mit ihm verbunden sind Leistung, Emotion, Erfahrung, Erlebnis – doch das Erreichen des Ziels ist für ihn das alleinige Erfolgskriterium. Worin unterscheidet sich dieser Ansatz von Ihrem romantisch geprägten?

LEBERECHT: Eine Haltung und Weltsicht wie die romantische überdauert so kurzfristige Kriterien wie das Erreichen von „Zielen“. Das Ziel ist immer auch der Weg, und der Weg ist das Ziel. Romantik ist eine experientielle Qualität, die es als Erfolg begreift, wenn die Reise an sich beseelt, spannend, lehrreich und intensiv ist. Ziele sind immer nur dann gute Ziele, wenn sie solche Reisen ermöglichen. Der Romantiker ist in diesem Sinne ein Dauertourist, der nie am Ziel ankommt, aber unter Umständen somit eine weitaus nachhaltigere Wirkung hat innerhalb und ausserhalb von Organisationen als der streng zielorientierte Manager.

„Wenn alles mit allem verknüpft ist, werden Beziehungen interessanterweise weniger kausal und mehr sporadisch“.

HILDEBRANDT: Können Sie der Aussage von Malik folgen, dass fachlich inkompetente Menschen andere nicht fördern und entwickeln können, weil sie kaum die nötige Glaubwürdigkeit haben? Wissen ist heute doch überall zugänglich. Ein Vorgesetzter muss nicht mehr wissen als seine Mitarbeiter, sondern in der Lage sein, sie so zu begeistern und zu motivieren, dass sie sich ihren Aufgaben gern widmen?

LEBERECHT: Genau! Vorgesetzte können nicht mehr alles besser wissen. Sie zeichnen sich nun eher dadurch aus, dass sie wissen (oder zumindest ahnen), was sie nicht wissen, und dass sie bewusst Leute einstellen und fördern, die mehr wissen als sie. Wir brauchen keine Alleskönner und Überflieger mehr, wir brauchen Manager, die wie Künstler inspirieren und projizieren, ohne selber Experten zu sein. Glaubwürdigkeit ist eine Wahrnehmungskategorie, und der glaubwürdigste Vorgesetzte wird der sein, der zuhören und begeistern kann, und der mutig genug ist, seine eigenen Unzulänglichkeiten zuzugeben und sich verletzlich zu machen. Ich werde nie vergessen, wie mein ehemaliger Chef in meinen Armen weinte oder vor versammelter Belegschaft einräumte, dass er nicht wisse, was die richtige Strategie sei und um Hilfe bat.

Es ist kein Zufall, dass es vermehrt externe Coaches sind, die Führungskräfte entwickeln und fördern. Diesen Coaches fehlt zwar die jeweilige Fachkompetenz, aber sie besitzen die Fähigkeit sich einzufühlen und tief in die Seele der anderen Person hineinzuhören. Wir brauchen, so denke ich, eine neue Bescheidenheit, nicht im Sinne unterdrückter Ambitionen, sondern im Sinne der Relativierung der eigenen Position. Wenn alles mit allem verknüpft ist, werden Beziehungen interessanterweise weniger kausal und mehr sporadisch. Ebenso wie kleine Momente mit Fremden über Wohl und Wehe eines einzelnen Tages entscheiden können, können Aussenstehende und Fachfremde als entscheidende Katalysatoren wirken von Entscheidungsprozessen, ganzen Karrieren – und Leben.

HILDEBRANDT: Was ist für Sie der Schlüssel zu aussergewöhnlichen Leistungen im Management?

LEBERECHT: Der Schlüssel ist für mich genau zu definieren was aussergewöhnlich für einen bedeutet, und dies dann leidenschaftlich zu verfolgen.

HILDEBRANDT: Für Malik liegt der Erfolg wirksamer Menschen in der Art ihres Handelns und nicht in ihrem Wesen. Lässt sich das überhaupt trennen? Sie schreiben in Ihrem Buch sehr ausführlich über das Wesen der Business-Romantiker. Warum ist Ihnen das so wichtig?

LEBERECHT: Nein, das lässt sich nicht trennen. Ohne jetzt zu philosophisch werden zu wollen, aber Wesen ist immer auch Handeln, wobei Handeln insbesondere ein kommunikativer Akt ist. Und man kann eben nicht *nicht* kommunizieren, wie es Paul Watzlawick auf den Punkt brachte. Erfolgreiche Marken, Unternehmen und Führungskräfte schaffen Handlungen, die ihr Wesen repräsentieren und versinnbildlichen. Das ist der Kern von Präsenz. Handlungen ohne Wesen sind seelenlos, rein mechanistisch. Für Romantiker ist menschliches Handeln immer wesentlich. Es gibt für sie keine Trennung gibt zwischen Wesen und Handeln. Das eine bedingt das andere, und jede Handlung deutet auf etwas Wesentliches hin, das nicht unbedingt immer sichtbar oder messbar ist, aber immer vermutet werden kann. Handlungsmuster zu ändern ohne das Wesen der Dinge zu ändern schafft keine wirkliche Veränderung. Und um das Wesen von Dingen zu berühren bedarf es weit mehr als nur rationaler Argumente.

HILDEBRANDT: Welche Bedeutung hat für Sie „Leadership“?

LEBERECHT: Leadership bedeutet für mich die Fähigkeit und den Mut, andere in neue, bisher unbekannte Welten zu führen.

HILDEBRANDT: Was ist für Sie die Aufgabe eines guten Managers und eines Leaders? Wie würden Sie sich selbst bezeichnen?

LEBERECHT: Ein guter Manager definiert, gibt vor und lebt vor. Er oder sie hört zu, motiviert und schafft es, das Potenzial eines Mitarbeiters zu verwerten und vielleicht sogar zu steigern. Ein Leader dagegen öffnet Augen und Herzen für neue Erfahrungen. Ein guter Manager ruft die beste Version seiner Mitarbeiter ab. Ein Leader dagegen verwandelt den Mitarbeiter in einen anderen Menschen und sorgt dafür, dass nichts mehr so sein wird wie zuvor. Wie die meisten Menschen bin ich manchmal Manager, manchmal Leader und oft auch einfach nur Follower. Die Herausforderung besteht darin, es zum richtigen Zeitpunkt zu sein. Leaders spüren das instinktiv.

HILDEBRANDT: Malik kritisiert auch den undifferenzierten Umgang mit Identifikation, dem emotionalen Sichgleichsetzen mit einer anderen Person oder Gruppe und Übernahme ihrer Motive und Ideale. Und er fragt: „Wie muss ein Mensch sein, um sich im strengen Sinne der Psychologie mit Mineralwasser, Streichkäse, Leberwurst, Kreditkarten oder Smartphones identifizieren zu können?“ Für ihn genügt es, dass Mitarbeiter das Produkt akzeptieren und sich für dessen Entwicklung, den Absatz oder die Vermarktung engagiert. Viel wichtiger sind

ihm Begriffe wie Pflichtbewusstsein, Verantwortung, Einsatz, Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt. Was und warum sollte noch hinzukommen?

LEBERECHT: Hmm...mit dem Produkt an sich identifiziert sich ja niemand, sondern mit den Werten, die es repräsentiert. Die preussischen Tugenden, die Malik da fordert, sind mir etwas zu schal. Verantwortung, Einsatz und Gewissenhaftigkeit sind schwer vorstellbar ohne die Verknüpfung an eine bestimmte Sache, an eine bestimmte Überzeugung, die wiederum auf einem klaren Wertegerüst beruht. Das muss nicht heißen, dass man sich kritiklos mit Produkten oder Unternehmen identifiziert, und wie ja bereits schon festgestellt findet der Romantiker durchaus Gefallen an der Opposition, in der Abgrenzung, ja sogar Auflehnung. Was muss also zu den Qualitäten, die Malik beschreibt, hinzukommen? Sensibilität, Empathie, Vorstellungskraft, Phantasie, Leidenschaft, Verletzlichkeit und Leidenschaft!

„Romantik schlägt die Brücke zwischen der Mission des Unternehmens und dem Erleben von vielen kleinen intensiven, sinnstiftenden Momenten in der alltäglichen Arbeit“.

HILDEBRANDT: Sie und Malik verweisen in Ihren Büchern gleichermaßen auf Viktor Frankl und darauf, wie wichtig es ist, Menschen die Möglichkeit zu geben, in dem, was sie tun, einen Sinn zu sehen. Wie kann Sinn im Arbeitsleben heute vermittelt werden? Und was ist, wenn die Motivation nicht mehr ausreicht, Sinn zu vermitteln?

LEBERECHT: Viele Unternehmen versuchen Sinn zu vermitteln mit ihrer Vision von einer besseren Welt, mit ihrer Mission, ihrer *raison d'être*. Auch wissen clevere Marken wie Apple oder Automobilhersteller Tesla, dass der Zauber des Versprechens und der schrittweisen Enthüllung starke Faktoren ihrer Markenattraktivität sind. Am Arbeitsplatz hingegen sind wir darauf bedacht, Ungewissheit und Risiko zu minimieren. Wir leben in einer binären Wirklichkeit – oder der Illusion davon – in der es meist nur um Ergebnisse geht und in der die Zahlen die endgültige Geltungshoheit haben. Erst nach und nach begreifen Unternehmen, wie wichtig Absichtserklärungen sind – letztlich ja alles Verheißungen und Versprechen – und eben nicht nur die letzte Quartalsbilanz. Insbesondere für jüngere Erwerbstätige werden die Werte des Unternehmens und auch die Kultur am Arbeitsplatz immer wichtiger, um aus der eigentlichen Arbeit mehr Sinn zu schöpfen.

Wir haben in den letzten Jahren den Aufschwung gesehen von „Corporate Social Responsibility“, „Conscious Capitalism“, „Purpose-Driven Business“, B-Corps und anderen Konzepten, die auf die positive gesellschaftliche Wirkung des Unternehmens abzielen. Die sind allerdings oft zu abstrakt für die Mitarbeiter. Ich habe für mein Buch Angestellte von „Conscious Capitalism“-Firmen interviewt, zum Beispiel von Outdoor-Bekleider und Ausrüster Patagonia. Einige der Befragten gaben zu, dass sie sich zwar mit der Mission ihres Unternehmens vollkommen identifizieren und auch davon inspiriert

sein, sich allerdings oft im Arbeitsalltag gelangweilt fühlten. Es gibt also offensichtlich auch da eine „Entzauberungskluft“ zwischen Abstraktion und konkreter Erfahrung. Wie hat es der Kleine Prinz von Saint-Exupéry gesagt? ‚Man kann sich nicht in Rosen verlieben, sondern nur in eine Rose‘. Einer der Interviewten beklagte sogar, dass er sich manchmal vorkäme, als sei er in einem „Tue Gutes“-Hinterland und vertraute mir an, dass er sich heimlich sehnte nach der Intensität von stärker konkurrenzorientierten, darwinistischen Kulturen an der Wall Street oder im Silicon Valley. Hier kommt die Business-Romantik in Spiel: Sie schlägt die Brücke zwischen der Mission des Unternehmens und dem Erleben von vielen kleinen intensiven, sinnstiftenden Momenten in der alltäglichen Arbeit.

In meinem Buch präsentiere ich dazu sogenannte „Regeln für Business-Romantiker“. Sie reichen von „Gib‘ mehr als du nimmst“ über „Hüte das Geheimnis“ und „Tu so, als ob“ bis hin zu „Steh‘ still und tue nichts“. Alle diese Regeln hinterfragen typische Konventionen. Mit „Hüte das Geheimnis“, zum Beispiel, wende ich mich gegen den Glauben, dass Transparenz immer eine Tugend ist, und zeige auf, wie kleine Geheimnisse und Rätsel die Phantasie auf Trab halten. „Sei ein Fremder“ fordert Sie dazu auf, morgen einfach einmal ganz bewusst als andere Person am Arbeitsplatz aufzutauchen. Wie die US-Autorin und Sozialpsychologin Amy Cuddy festgestellt hat, ist „So tun als ob“ oft der direkteste Weg zum tatsächlichen „Sein“. Die Simulation ermöglicht die Transformation. Letztlich geht es bei allen Regeln darum, das Vertraute wieder fremdartig, ja sogar etwas seltsam zu machen. Kleine Manipulationen, kleine „Hacks“, kleine Tabubrüche wirken da buchstäblich Wunder. Wichtig ist allerdings, dass man Business-Romantik nicht gleich zur Chefsache erklärt oder firmenweit formalisiert. Das wäre nämlich kontraproduktiv und würde die Romantik im Ansatz zerstören. Die „Regeln“ darf man insofern auch nicht zu wörtlich nehmen; sie sind eher romantische Impulse, zur Nachahmung empfohlen.

HILDEBRANDT: Malik plädiert allerdings nicht dafür, alles in den Dienst des Berufs und der Organisation zu stellen, für die man arbeitet. Sollte man hier nicht differenzieren? Es gibt Branchen, bei denen es sicher nicht nötig ist – aber in vielen Bereichen braucht es den „ganzen“ Menschen, zumal sich Privat- und Berufsleben gerade in Kreativberufen nicht trennen lassen...

LEBERECHT: Hier stimmen wir ausnahmsweise einmal überein! Wichtig ist doch, dass wir die Wahl haben. Zwar ist es wahr, dass wir immer mehr Arbeit nach Hause nehmen und immer mehr von unserem Zuhause zur Arbeit bringen, aber ich möchte doch keinem vorschreiben, dass er unbedingt seine „ganze“ Person zur Arbeit bringen muss, um erfolgreich zu sein. Einige Menschen bevorzugen nach wie vor eine klare Trennung von Berufs- und Privatleben, und dies hat sicher auch seine Vorzüge. Unternehmen sind in jedem Fall diesbezüglich wesentlich sensibler geworden, und gerade in Europa haben viele Firmen bewusst Grenzen gezogen, um den privaten Bereich nicht weiter zu kolonialisieren (das Paradebeispiel ist Volkswagen mit seinem Email-Verbot nach Dienstschluss). Auch in den USA, wo die Mehrheit der Arbeitnehmer keinen Gebrauch von ihrem vollen Urlaubsanspruch machen, ist die digitale Auszeit, ist die Rückbesinnung auf das eigene Wohlergehen

und den Seelenhaushalt als „Mindfulness“ inzwischen sehr populär geworden. Es geht also nicht um Quantität, sondern um die Qualität der Arbeitsplatzerfahrung. Romantiker erhoffen sich emotional stimulierende Erfahrungen und wissen, dass sie sich dafür erst einmal selber öffnen müssen. Sie geben sich ganz der Aufgabe hin, aber sie sind deswegen trotzdem keine Workaholics.

HILDEBRANDT: Inwiefern steht dem romantischen Business-Ansatz der Vorschlag von Malik entgegen, dass gerade im Management statt auf Potenzial auf Leistung geachtet und statt von „High Potential“ von „High Performance“ gesprochen werden sollte? Das eine kann sich doch mit dem anderen verbinden?

LEBERECHT: Ein Problem mit der Fokussierung auf reiner Leistung ist, dass wir dadurch „Filterblasen“ schaffen, und insbesondere beim Einstellen neuer Teammitglieder nur auf vergangene Performance achten. Oft sind aber die besten „Hires“ jene, die sich „strecken“ müssen, die sich nach einer neuen Herausforderung sehnen und den Leistungsnachweis erst noch erbringen müssen. Ich habe immer gerne Aussenseiter ins Team genommen, die eine andere Perspektive einbrachten anstelle eines 1:1 auf die ausgeschriebene Stelle passenden Karriereverlaufs, und bin damit gut gefahren. Viele Unternehmen stellen aber immer noch Menschen ein für Aufgaben, die sie genau so schon einmal bewältigt haben, um somit ihr Risiko zu minimieren. Das kann im schlimmsten Fall zu einer Kultur von Schmalspur-Experten mit geringer Risikotoleranz führen – und dann auch auf die Gesamtleistung des Unternehmens drücken. Wir vergessen allzu gerne, dass Innovation beim Recruiting beginnt, was auch beinhaltet, dass Manager innovativ und risikofreudig sind mit ihren Kriterien und Einstellungsprozessen.

###

Literaturhinweise:

Tim Leberecht: Business-Romantiker. Von der Sehnsucht nach einem anderen Wirtschaftsleben. Aus dem Amerikanischen von Niklas Hofmann. Droemer-Knaur Verlag, München 2015.

Fredmund Malik: Wenn Grenzen keine sind. Management und Bergsteigen. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2014.

Dieses Interview erschien zunächst in sechs Teilen online in der *Huffington Post*.

Teil 1: http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/fels-sein-und-wasser-interview-leberecht_b_7818042.html

Teil 2: http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/interview-managementexperte-tim-leberecht_b_7818138.html

Teil 3: http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/interview-managementexperte-leberecht_b_7818220.html

Teil 4: http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/interview-managementexperte-leberecht_b_7818254.html

Teil 5: http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/interview-managementexperte-leberecht_b_7818294.html

Teil 6: http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/fels-sein-und-wasser-inte_5_b_7818344.html