

## **Führung - Kultur oder Unkultur?**

### **Visionen für Deutschland und Europa**

von Dipl.-Ing. Carsten J. Pinnow

Gehalten vor dem  
Rotary Club „Humboldt“ in Berlin  
am 7. April 2003

#### **Zentrale Thesen:**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Deutsche haben Schwierigkeiten mit dem Begriff „Führung“!         | 2 |
| 2. Führung ist die Grundlage jeder Innovation!                       | 2 |
| 3. Nur im überholten Verständnis zielt Führung auf Überlegenheit!    | 3 |
| 4. Der Mangel an Innovationen ist die größte Schwäche des Landes!    | 3 |
| 5. Wer nicht führt, wird geführt, im schlimmsten Falle gar verführt! | 4 |
| 6. Das Ziel: Europa als erste wissensbasierte Gesellschaft!          | 5 |
| 7. Die Impulse müssen aus der Wirtschaft kommen!                     | 5 |
| 8. Es ist höchste Zeit für einen Wandel im deutschen Denken!         | 5 |
| 9. Deutschland und Europa brauchen Eliten!                           | 6 |
| 10. Ohne Führer in Politik, Wirtschaft und Kultur kein Erfolg!       | 6 |

## 1. Deutsche haben Schwierigkeiten mit dem Begriff „Führung“!

Die Neigung, z.B. ersatzweise Anglizismen (z.B. „Manager“) zu verwenden, mag man als Wortklauberei abtun oder als Teil der Kulturgeschichte. In Wahrheit ist diese Sprachlosigkeit aber dramatisch, denn sie hat einen tiefgehenden Einfluß auf deutsche Denkmuster und damit auch auf das Innovationsverhalten der Wirtschaft.

Das Wörterbuch erklärt „Führen“ als „in Bewegung setzen“. Die neuhochdeutsche Hauptbedeutung ist „leiten, die Richtung bestimmen.“

„Führung“ hat drei prinzipielle Säulen:

- a) „Aktivierung“ – durch Führung wird **etwas bewegt**
- b) „Direktion“ – die **Richtungsweisung** durch Führung
- c) „Soziale Integration“ – kein Führer ohne **Gefolge!**

## 2. Führung ist die Grundlage jeder Innovation!

Die Aufgabe von Führerschaft ist die Kreation – und eben nicht die Destruktion!

Das Erschaffen und Kommunizieren von Zukunft, die mehr ist als eine kritiklose Fortsetzung der Vergangenheit.

Führung meint Strategie und Vision. Und eine echte Vision entwirft Szenarien zuerst mit Worten, dann als Handlung.

Als John F. Kennedy 1961 verkündete, daß die USA Ende der 60er Jahre einen Menschen auf den Mond schicken und ihn wieder auf die Erde zurückbringen würden, gab es nichts, was seine Aussage glaubhaft oder vernünftig hätte erscheinen lassen.

Die Technologie für die bemannte Raumfahrt gab es nicht und darüberhinaus war das Geld noch nicht einmal vorhanden. Alles wurde erst nach dem Aussprechen des scheinbar Absurden, eines Menschen auf dem Mond, initiiert.

Eben das meint „Vision“:

Sie eröffnet ein neues Feld, auf dem Handlungen möglich sind. **Visionen ohne Handlungen sind Träumerei, aber eine Handlung ohne Vision ist nicht mehr als eine Art In-Bewegung-sein ohne eine Richtung.**

### 3. Nur im überholten Verständnis zielt Führung auf Überlegenheit!

Die Führer führen, und der Rest folgt ihnen? Dieses Modell erscheint mir nicht mehr zeitgemäß, aber ich fürchte, es gilt immer noch für Deutschland. Gerade in der deutschen Kultur haben Elemente wie Autorität oder Stellung in der Hierarchie nach wie vor eine besondere Bedeutung. Dieses Modell von Führerschaft läßt Befehle, Kontrolle und Bürokratie entstehen und geht mit sehr langsamen Entscheidungsprozessen einher.

Im modernen Wirtschaftsdenken dagegen entsteht Führerschaft ohne Rücksicht auf Position und formale Macht an jeder Stelle des Unternehmens. Zeitgemäße Führer haben eine Vision, und ihre Art der Kommunikation inspiriert andere, eigene Vorhaben zu kreieren.

#### **Untergebenheit und Unterwürfigkeit haben da keinen Platz!**

Wahre Führer geben Menschen die Möglichkeit, mit ihren Aufgaben zu wachsen, damit sie außergewöhnliche Ergebnisse produzieren und Innovationen entstehen lassen.

### 4. Der Mangel an Innovationen ist die größte Schwäche des Landes!

Kein Wunder: Wenn Innovation eine Funktion von Führerschaft ist und wenn aus der dunklen geschichtlichen Erfahrung eine Sensibilisierung der Menschen erwuchs, die zu einer Schwächung von Führerschaft führte, dann mußten Innovationen zwangsläufig ausbleiben oder zumindest weniger werden.

In Deutschland ist Führerschaft ein Tabu. Die Erfahrung der Deutschen hat dafür gesorgt, daß sie das Wort „Führerschaft“ aus ihrer Sprache eliminiert haben und damit aus ihrem Sein. Die degenerierte Form des Begriffs, die in Deutschland zwischen 1933 und 1945 ausgelebt wurde und die dem Land und der Welt unsagbaren Schaden zugefügt hat, sitzt tief im Bewußtsein.

Das Land, das viele der größten Führer und Innovatoren in Handel, Wissenschaft und Technologie hervorbrachte, hat bis heute seinen angestammten Platz in der Welt nicht zurückgewonnen.

Immer wieder hört man Klagen des deutschen Topmanagements und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft: Es müsse etwas getan werden für mehr Innovationen, oder die Regierung müsse ihrer Führungsrolle besser gerecht werden...

Deutschland befindet sich in einem Notstand. Ohne eine innere Verpflichtung für Führerschaft auf Seiten des Managements kann die deutsche Wirtschaft nur herumdümpeln, mit Steigerungsraten von vielleicht 2,5 bis 3 Prozent pro Jahr, die kaum Impulse für den Arbeitsmarkt bedeuten.

In Deutschland wird es keinen Fortschritt geben, solange konstruktive Führerschaft nicht gelebt wird.

**Und eine solche Führerschaft, so meine ich, kann einzig und allein aus der Wirtschaft kommen.**

## 5. Wer nicht führt, wird geführt, im schlimmsten Falle gar verführt!

Das augenblickliche Unbehagen an den unilateralen Handlungen der USA zur Neuordnung Asiens erschöpft sich in Kritik, Demonstrationen, teils in Verweigerung, teil in stillschweigender Duldung.

Wo aber ist die Bereitschaft der Europäer, Führung in Wirtschaft, Politik und auch Kultur in der Welt zu übernehmen?

In diesem Zusammenhang stellt sich und folgende Frage: Ist die Europäische Union eine supra- oder transnationale Organisationsform, die mehr für ihre Bürger zu leisten vermag als der klassische Nationalstaat des 19. und 20. Jahrhunderts, und was sind wir bereit, dafür zu opfern ?

Die Gegenleistung für eine stärkere europäische Integration würde bestehen aus einem Mehr an:

- ◆ äußerem und innerem Frieden
- ◆ persönlicher Entfaltungsmöglichkeit
- ◆ Rechtssicherheit
- ◆ sozialer und wirtschaftlicher Gerechtigkeit
- ◆ Wohlstand.

Wenn man zu der Ansicht gelangt, daß die Europäische Union dies zu leisten vermag, dann wird das **Problem einer mangelnden europäischen Identität** nicht mehr lange bestehen.

Aber offensichtlich gibt es große Teile der deutschen und auch der europäischen Bevölkerung, die nicht von solchen Leistungen überzeugt sind und nicht oder noch nicht einsehen können, daß eine Identifikation mit gesamteuropäischen Interessen mittel- und langfristig auch das eigene Wohlergehen besser zu fördern vermag als nationale Alleingänge, mögen solche auch kurzfristige Vorteile bringen.

Bereits die erfolgreiche Währungs- und Wirtschaftsunion trägt einen immensen politischen Anspruch in sich, auf dem das gesamte Gewicht der Märkte lastet. Denn ihre Einschätzungen basieren nicht nur auf Wirtschaftsindikatoren, deren Konvergenz bereits erreicht ist, sondern auf dem Fortschritt der jeweiligen Gesellschaften. Die sozialen Bedingungen, die Gesetzgebungen, die Vorstellungen und Visionen der Regierungen werden zu Schlüsselfunktionen der Wettbewerbsfähigkeit.

Mit der bestehenden Einheitswährung wird notwendigerweise eine Konvergenz der Gesellschaften erfolgen müssen, die auf die Konvergenz der Ökonomien abgestimmt ist.

Frankreich und Deutschland haben verstanden, daß die Währungsunion ohne eine Politische Union nicht bestehen kann, weil die Vielseitigkeit Europas das Harmonisierungsvermögen eines ökonomischen Mechanismus, so ausgefeilt er auch sein mag, bei weitem übersteigt.

## 6. Das Ziel: Europa als erste wissensbasierte Gesellschaft!

Die große Wachstums- und Beschäftigungsdynamik in den USA, der Modernisierungs- und Innovationsschub, verbunden mit den überraschend hohen Produktivitätssteigerungen in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre hat die Europäer herausgefordert. Ihre Regierungschefs haben auf dem EU-Gipfel im Jahr 2000 daraus Schlüsse gezogen:

**Sie haben das Ziel ausgerufen, Europa bis zum Jahr 2010 zur ersten wissensbasierten Gesellschaft des Globus, noch vor den USA, zu machen.**

Ein solch ambitioniertes Ziel ist man von Europäern und schon gar nicht von europäischen Politikern gewohnt. Leider ist seither den Erwartungen wenig an Taten gefolgt, ist die Liberalisierung von wichtigen Märkten mit Querschnittsfunktionen wie Energie und Transport nicht vorangekommen. Auch bei der Modernisierung der Finanzmärkte – ist trotz beachtlicher Fortschritte – zu wenig geschehen.

Die kreative Umgestaltung der Systeme der Alters- und Gesundheitsvorsorge und die Entrümpelung der bürokratisch regulierten Arbeitsmärkte lassen auf sich warten.

So bleiben das Tempo des Strukturwandels und die Nutzung der Produktionsfaktoren hinter dem zurück, was nötig ist: Die Unternehmer laufen nicht auf den wichtigen Zukunftsmärkten mit engagierten Investitionen voran.

Es sieht so aus, als müßten noch mehr Investitionen in die reformwilligen Länder abwandern, um die Reformbereitschaft in den Ländern mit großer Trägheit zu wecken.

Bedenkt man die vielen Baustellen in Europa, so werden viele – auch gerade Amerika – fragen, warum Europa bei der Geldpolitik so mutig voranging und bei der politischen Union so viel Nachlauf hat. Aber Europa hat gelernt, daß es nur aus Spannungen und Ungleichgewichten Fortschritte erzielt. So ist zu hoffen, daß der einheitliche Geld- und Finanzmarkt die übrigen Politikbereiche anschiebt, ihre Hausaufgaben bei der Integration endlich zu erledigen.

## 7. Die Impulse müssen aus der Wirtschaft kommen!

Auf politische Führung allein sollte aber niemand hoffen. Die deutschen Politiker sind zu uneins und zu sehr mit sich selbst beschäftigt.

**Die „Wirtschaft“ muß mehr Wertschöpfung erzielen, als Bürokratie, sozialer Gerechtigkeitswahn und Regulierungswut, kurz: führungslose „Politik“ an Werten vernichten kann...**

## 8. Es ist höchste Zeit für einen Wandel im deutschen Denken!

Und es ist Zeit, daß Manager es wagen, Führer zu sein. Dazu gehört nicht nur, offen und frei über Führerschaft zu reden, sondern auch, sie zu **ergreifen und sie verantwortungsvoll auszuüben!**

Die Botschaft an die „Wirtschaft“ kann deshalb nur lauten, eine Vision für Deutschland zu kreieren, in der die Vergangenheit anerkannt wird und die aus deren Fehlern und Irrtümern lernt. Diese Vision muß offen in Unternehmen und Organisationen, in Deutschland und in der Welt kommuniziert werden.

### **9. Deutschland und Europa brauchen Eliten!**

Und zwar: Eliten, die allein dem Gemeinnutz verpflichtet sind, mithin einen **„Adel der Gesinnung“**, der sich unabhängig von der Herkunft allein über anerkannte Leistung und nachhaltige Wertschöpfung definiert!

### **10. Ohne Führer in Politik, Wirtschaft und Kultur kein Erfolg!**

Deutschland sollte sich endlich wieder trauen, Führer (*man beachte den Plural!*) zu haben:

Deren Aufgabe in Politik, Wirtschaft und Kultur ist es, der Gesellschaft integre, moralische Vorbilder zu bieten und der „Wirtschaft“ Führung und Spielraum zu geben, um die Überschüsse zu erwirtschaften zu lassen, die einer Gesellschaft ein lebenswertes Dasein gestatten, die zur Entfaltung von Kultur und sozialem Fortschritt führen.

**„Führung“ ist also eine Kulturleistung!**

Es gilt das gesprochene Wort!