

## Welche Manager braucht die Zukunft?

**Die Suche nach qualifizierten Führungskräften wird Personalmanager in Zukunft stärker beschäftigen als in vergangenen Jahrzehnten: Durch die demografischen Veränderungen stehen schlichtweg weniger geeignete Kandidaten für eine Top-Karriere zur Verfügung. Zugleich setzt in den gehobenen Etagen ein Wandel im Führungsstil ein, der zukunftsweisend für die junge Manager-Generation ist. Das behauptet jedenfalls Prof. Dr. Brigitte Witzer in ihrem Buch „Die Zeit der Helden ist vorbei“, das im vergangenen Jahr auf den Markt kam. Bei der Personal Swiss wird die Autorin und selbständige Unternehmens-Beraterin ihre Thesen am Donnerstag, 6. April, erläutern. Messebesucher können ihren Keynote-Vortrag „Management im 21. Jahrhundert – Führungskunst der Gegenwart mit Zukunft“ von 15.40 bis 16.50 Uhr im Forum 4 verfolgen. Der Veranstalter der Personal Swiss stellte der Referentin im Vorfeld einige Fragen zum Thema Generationenwechsel im Top-Management.**

### Interview mit Prof. Dr. Brigitte Witzer (Coach und Beraterin)

*Der Titel ihrer neuen Buchveröffentlichung lautet „Die Zeit der Helden ist vorbei“. Wie kommen Sie zu dieser Aussage? Und ist das nicht eigentlich eine bedauerliche Feststellung?*

Nein, in meinen Augen eine durchaus befreiende Idee. Ende der 1960er Jahre hat sich im alten Helden-Europa einiges geändert. Das Patriarchat hat bis damals nicht nur die Frauen kleingehalten, sondern in viel stärkerem Maße auch die Männer – sie blieben quasi ständig in der Prinzenrolle, blieben aber hinter einem strahlenden Chef klein und brav in die zweite Reihe verdammt. Dort warteten sie dann auf eine Chance, selbst Held zu sein – die meist nicht kam. Natürlich galt nur der Held etwas...

Für mich ist wichtig, dass heute der Beitrag des einzelnen Wertschätzung erfährt, weil dieser – erlauben Sie mir das Wortspiel – zu Wertschöpfung im Unternehmen führt.

*Was ist denn überhaupt ein Held? Können Sie den Begriff einmal erklären?*

Europa ist nicht denkbar ohne Achill und Herakles, ohne seine Helden und Heldengesänge. Ein Held ist zunächst einmal einer, der sehr mutig ist und sich seiner Aufgabe bewusst. Darüber hinaus ist er ein Kämpfer, der Kultur und Besitz vor fremdem Zugriff schützt. Weiter

rettet er letztlich beides vor Chaos jeglicher Art, vor einem gegnerischen Feldherrn ebenso wie vor einem Ungeheuer oder einer Naturkatastrophe.

Er gibt sich dabei als Person selbst auf und kann das, was andere nicht können: große Dinge. Und all das immer mit Bühne, vor Zuschauern, mit großer Geste. Eine Heldentat ohne Zuschauer ist nichts.

*Ihre These lautet: Persönlichkeit ist die Basis für Führung und für alle modernen Formen von Karriere. Mangelt es der alten Manager-Riege denn an Persönlichkeit?*

Persönlichkeit erlangen wir alle mehr oder weniger im Verlaufe des natürlichen Reifungsprozesses. Die alte Manager-Riege hat durchaus Persönlichkeit, aber sie lebt in Mustern, die für die Generation der Manager zwischen 40 und 55 nicht mehr gelten. Da sei nur die bekannte Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau erwähnt: Wer heute einen Top-Job im Management bekleidet und über 60 ist, der ist fast immer ein Mann, hat meist eine Partnerin, die „das Soziale“ wie Freundschaften, Netzwerke und Ehrenämter pflegt und kümmert sich selbst um „die harten Fakten“ des gemeinsamen Lebens.

Das ist für die Generation danach kaum noch denkbar. Die gesellschaftlichen Umstände sind andere – ein Manager kann nicht seine eigenen Erfahrungen mit Partnerschaftlichkeit und Selbstverwirklichung an der Konzerntür abgeben und sich dann entspannt am Vorbild seines Vorgängers orientieren.

Im Gegenteil: Folgt man einer Studie der Identity Foundation, schauen die älteren Top-Manager mit einiger Bewunderung auf den „Nachwuchs“, der sich etwa Authentizität nicht erst „erüben“ muss.

*Wie viele Top-Manager kennen Sie persönlich?*

Thomas Middelhoff hatte mich 1990 zu Bertelsmann geholt und war lange Zeit mein Mentor in einer fast „frauenfreien“ Welt, wenn ich das einmal so sagen darf. Dadurch habe ich viele sehr unterschiedliche Kontakte machen können. So habe ich einen Tag Michail Gorbatschow begleitet und persönlich kennen gelernt – eine ganz besondere Erfahrung, die mir auch in der Politik einige Türen geöffnet hat.

Mit Jürgen Kluge von McKinsey habe ich schon gefachsimpelt, mit Reinhard Bütikofer im gleichen Aufsichtsrat gesessen – es gibt einige, die ich aus persönlicher Anschauung kenne. Wieder andere kenne ich aus meiner jetzigen Arbeit als Executive Coach und kann dazu rein gar nichts sagen.

Alles weitere wäre jetzt nur mehr ein „name dropping“.

*Ist die junge Manager-Generation (zwischen 35 und Ende 40) tatsächlich anders eingestellt - und damit besser als ihr Ruf? In der Öffentlichkeit nimmt man davon eher wenig wahr.*

Anders eingestellt, ja – besser als ihr Ruf, ja unbedingt! Allerdings fehlen hier die konkreten Vorbilder, die es ihnen leicht machen würden, sich in ihre oft unbequemen und schwierigen Rollen einzufinden. Die „starke Hand“ und autoritäre Führung des alten Vorstandschefs passt einfach nicht zu ihnen und ihren Fähigkeiten. Aber was dann?

Vielleicht ist gerade diese Desorientierung, das Fehlen eines guten „role models“ das Problem und führt dann auch zu den bekannt schwierigen Außenwahrnehmungen? Ich erlebe das so.

*Sie behaupten Werte und Unternehmenskultur haben bislang nur in guten Zeiten wirklich Bestand; Selbstverwirklichung, Partnerschaftlichkeit und Verantwortungsbewusstsein bleiben in schlechten Zeiten auf der Strecke. Heben die wirtschaftlich angespannte Lage und die Verfehlungen der Vorgänger die Moral oder ist der Bedarf nach integren, ganzheitlich denkenden Führungspersönlichkeiten eher in der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung verankert?*

Vermutlich ist beides richtig. Die gesamtgesellschaftlichen Veränderungen sind nicht zu übersehen, aber auch die Schwierigkeiten der Gegenwart. Ich bin kein Profi für die großen sozialen Bewegungen, sondern eine Fachfrau für die individuellen Möglichkeiten: Und hier sehe ich vor allem das Bedürfnis nach mehr Echtheit des Einzelnen, nach mehr „man selbst sein“ – trotz größter Leistungsbereitschaft und bei allem Mut und Einsatzwillen.

*Können angehende Führungskräfte einen zukunftsfähigen Führungsstil erlernen oder kommen demnächst schlichtweg anders gestrickte Leute an die Spitze?*

Ein Führungsstil ist ja zunächst einmal eine Orientierung von außen, der jemandem hilft, seinen Anforderungen nachzukommen und dabei seine eigenen Möglichkeiten gut zu nutzen, ein Instrument, das auf nötige Kommunikation hinweist mit dem Ziel, dem Unternehmen bei dessen Zielerreichung zu helfen.

In Zukunft wird es eine andere Form von Führung geben, denke ich: Führung wird immer mehr heißen, dass der Vorgesetzte in einer guten Mischung aus Nüchternheit und Begeisterung bereit sein wird, seine Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu befähigen – und dabei als Person authentisch und integer handelt. Diese Art von Führung nenne ich im besten Sinne eine Art „courage to serve“.

*Wem empfehlen Sie die Lektüre Ihres Buches bzw. den Besuch ihres Vortrags: „Management im 21. Jahrhundert – Führungskunst der Gegenwart mit Zukunft“ am Donnerstag, 6. April, 15.40 bis 16.50 Uhr, im Forum 1?*

Ich freue mich über jeden, der einerseits weiß, dass die Ideen von McKinsey nicht der Weisheit letzter Schluss sind (und vor allem nicht hinsichtlich der Persönlichkeit von Managern und Führungskräften), und der andererseits nicht nach einem neuen System sucht, das jetzt den eigenen Führungskräften überzustülpen wäre.

Mein Angebot richtet sich etwa an Entscheider im Bereich Personalwesen, die beispielsweise Coaching als strategisches HR-Instrument im Unternehmen einführen möchten und dafür Impulse suchen. Wer über seine Manager und Top-Führungskräfte stärken und entwickeln will,

könnte mit der Idee des Postheroischen Managements sicher etwas anfangen. Letztlich geht es auch immer um den einzelnen Besucher selbst: Gibt es ein Interesse an integerer und authentischer Führung, vielleicht sogar daran, starke Persönlichkeiten im eigenen Unternehmen zu haben oder zu entwickeln?

*Was halten Sie von Messeereignissen wie der Personal Swiss? Freuen Sie sich auf Ihre Teilnahme?*

Ich bin etwas aufgeregt, wenn ich an die Personal Swiss denke – und freue mich sehr! Ich bin gespannt, welche Kontakte sich eröffnen und was ich lerne.

---

Pressekontakt:

Petra Jauch  
spring Messe Management GmbH & Co. KG  
Güterhallenstraße 18a  
D-68159 Mannheim

Tel. ++49 (0)621 70019-73  
Fax ++49 (0)621 70019-19  
mailto: p.jauch@messe.org