

Protokoll der 41. Öffentlichen Vortragsveranstaltung

Die 41. Öffentliche Vortragsveranstaltung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte fand am 15. März 2018 im Hause der TRUMPF GmbH & Co. KG in Ditzingen statt. Dr. ANDREAS MÖLLER, Leiter des Zentralbereichs Unternehmenskommunikation und Politik, griff in seiner Begrüßung gleich den Titel der Veranstaltung auf und zeigte anhand von Presseauschnitten, wie TRUMPF gezielt das Charisma der Geschäftsführerin Nicola Leibinger-Kammüller einsetzt, unter anderem beim Employer Branding. Die erfolgreiche Unternehmerin diene als Vorbild für junge Frauen, einen Beruf in der mittelständischen Industrie zu ergreifen. Auf den neuen Märkten des Nahen und Fernen Ostens hingegen spiele die Reputation und Historie eines Unternehmens eine geringe Rolle für das operative Geschäft. Im Namen der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte dankte der Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. ROLF NONNENMACHER (Berg) dem Hause TRUMPF für die Gastfreundschaft.

Die historische Perspektive beleuchtete Prof. Dr. WERNER PLUMPE (Frankfurt am Main) unter dem Titel «Zwischen Charisma und Routine: Paradoxien der Führung in großen Unternehmen vor dem Ersten Weltkrieg». Er ging zunächst auf den schwer fassbaren Begriff der charismatischen Führung ein. Dieser verschiebe das Problem der Qualität der Führung zu ihrer Wirkung auf die Geführten. Die Wirkung hänge existentiell an Fähigkeiten derjenigen Individuen, denen Charisma zugeschrieben werde und dies auch wirklich besäßen. Mit Blick auf die Verwendungshäufigkeit des Begriffs «Charisma», der seinen Ursprung im religiösen Kontext habe, stellte Plumpe fest, dass er erst seit der Max-Weber-Renaissance der 1960er Jahre Karriere machte. In der Sache habe es Diskussionen über charismatische Führung bereits früher gegeben, man habe jedoch auf andere Wortschöpfungen zurückgegriffen, wie den der «Führung durch Persönlichkeit». Im Betrachtungszeitraum stellte das deutsche Bürgertum intensiv die Frage nach individueller Führung. Es habe die Biographien großer Persönlichkeiten geradezu verschlungen. Der Niedergang der deutschen Wirtschaft der Zwischenkriegszeit sei bisweilen mit dem Fehlen solcher Persönlichkeiten begründet worden. Wer meinte, dass es sich jedoch nur um ikonographische Heldenbeschreibungen im Geiste des Obrigkeitsstaates gehandelt habe, irre. Die Sicht auf Führungspersönlichkeiten sei keine unkritische oder unrealistische gewesen.

Plumpe wies darauf hin, dass die Unternehmen schon vor 1914 um den Zusammenhang zwischen guter Führung und individuellem Führungsverhalten wussten, sie jedoch vor dem Problem standen, dass sich Führungsfähigkeit nicht erlernen lasse. Die gefragten

Charaktereigenschaften seien, so die Auffassung der Zeit, schon in den Menschen angelegt, man müsse sie nur herausfordern. Bei der Besetzung von Führungspositionen habe dann auch die fachliche Qualifikation oft eine größere Rolle gespielt, zumal sich die Anforderungen je nach Branche unterschieden. Arroganz und Besserwisserei seien verpönt gewesen, erwünscht waren vielmehr pragmatische Problemlösungsfähigkeiten und ein angemessenes Sozialverhalten. Führungskräfte seien im Normalfall aus dem eigenen Unternehmen gekommen, wo sie sich unter Aufsicht bewähren und mit anderen Nachwuchskräften messen mussten. Die Fähigkeit, dem Unternehmen dienen zu können, sei entscheidend gewesen. Alle erfolgreichen Unternehmen des behandelten Zeitraums zeichne aus, dass sie von Männern geleitet worden seien, die ihren Unternehmen jahre-, oft jahrzehntelang angehörten. Dies gelte nicht nur für Eigentümer, die mit ihrer Firma geradezu verschmelzen konnten, sondern auch für angestellte Manager und Vorstände von Aktienbanken. Daraus könne man schließen, dass die lange Bindung ein Beleg für Charisma sei. Plumpe sah jedoch keinen zwingenden Grund dafür, denn auch Männer, denen jedes Charisma abgesprochen wurde, verblieben über lange Zeiträume in ihren Unternehmen, während bei Misserfolgen auch große Persönlichkeiten entmachtet wurden.

Nichtsdestotrotz sei das Bild des charismatischen Leiters von den Firmen durchaus genutzt worden. Diese Tendenz der öffentlichen Debatte verdecke aber die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Dazu zählten die harte Arbeit der nachrangigen Ebenen und Kollektive und das Glück guter, sprich loyaler und erfolgreicher, Mitarbeiter. Die Bedeutung des Unternehmensführers sei letztendlich vom Erfolg des Unternehmens abhängig. Plumpe kam zu dem Schluss, dass es charismatische Unternehmensführung faktisch nicht gab und gibt. Unternehmensführung bestehe zum größten Teil aus Routinetätigkeiten. Charismatische Akte seien aber gerade nicht wiederholbar. Der Regelfall sei zudem die kollektive Unternehmensführung. Dies schließe nicht aus, dass es darunter auch Individuen mit Charisma gebe. Fehle aber die Bereitschaft zu dienen, so das Fazit Plumpes, könne es brenzlich werden.

«Haben manche Unternehmer außerordentlichen Erfolg, weil sie Charisma haben, oder haben sie Charisma, weil sie außerordentlichen Erfolg haben?» Prof. Dr. ALFRED KIESER (Mannheim) beantwortete seine Leitfrage gleich zu Beginn selbst. Demnach sei Charisma ganz klar eine Folge von Erfolg. Seine «kritische Betrachtung unseres Bedürfnisses nach Heroen oder zumindest nach guten Geschichten über Heroen» begann Kieser mit

dem Hinweis, dass Donald Trump gerade als charismatischer Unternehmer zum Präsidenten gewählt worden sei. Außerordentlich erfolgreichen Unternehmern werde also scheinbar generell Charisma zugeschrieben, so dass man Charisma als Bezeichnung für außerordentlichen Erfolg sehen könne. Dabei werde der Einfluss erfolgreicher Unternehmer auf den Erfolg ihres Unternehmens maßlos überschätzt. Charismatische Helden seien soziale Konstrukte, da Menschen sie gerne um sich hätten. Überzeugungskraft, Ausstrahlung und Radikalität seien Punkte, die Menschen mit Charisma ausmachten. Mit Max Weber definierte Kieser Charisma als außeralltäglich geltende Qualität einer Persönlichkeit. Dabei komme es allein darauf an, wie diese Qualität von den charismatisch Beherrschten, den «Anhängern», bewertet werde.

Ursache für die Überschätzung des Einflusses von CEOs auf den Unternehmenserfolg sei eine «Romance of Leadership». Menschen sehnten sich danach, dass Erfolg menschengemacht sei. Das Erläutern komplexer Beziehungen erübrige sich. Glück als Erfolgsfaktor werde hingegen als illegitim angesehen, dabei spiele es eine wesentliche Rolle. Nichtsdestotrotz suche die Entrepreneurshipforschung die Ursache des Erfolgs häufig in der Person des Unternehmers. Eine ganze Flut von Studien erscheine zu diesem Thema, jedoch mit bescheidenen Resultaten. Der neueste Schrei sei die Suche nach dem unternehmerischen Gen. Kieser stellte die Frage, was man mit den ganzen Ergebnissen anstelle.

Anders als Plumpe in seinen historischen Ausführungen, konstatierte Kieser, dass Biographien moderner Spitzenmanager Hagiographien ähnelten. In den Augen ihrer Anhänger handele es sich um Unternehmer mit übernatürlichen Gaben. Der Preis des Erfolgs, wie die Angst der Mitarbeiter vor dem rücksichtslosen Chef, juristische Auseinandersetzungen, Umweltskandale oder die darwinistische Auslese auf Führungsebene blieben unberücksichtigt. Der «populist capitalism» verlange jedoch nach leicht zu konsumierenden Wirtschaftsinformationen und suche nach Helden, was einer Personalisierung Vorschub leiste. Gerade Unternehmen, die in einer Krise stecken, suchten nach einem «charismatic saviour», was die Situation häufig weiter verschlimmere. Dennoch sei das Konzept der charismatischen Führung sehr populär, für das sogar Universitäten würben. Der charismatische Unternehmensführer entwickle Visionen, motiviere durch Inspiration und fördere jeden seiner Mitarbeiter. Kieser kritisierte, dass es sich hierbei um eine Idealisierung handele, denn kein Vorgesetzter könne alle Erwartungen erfüllen. Die Propagierung der charismatischen Führung hat für Kieser etwas Sektenartiges. Hier würden Glaubensbekenntnisse aufoktro-

ziert. Das ganze Konzept sei wissenschaftlich unbrauchbar. Kieser bestritt nicht, dass es charismatische Führungskräfte gibt und erwähnte den TRUMPF-Gesellschafter Berthold Leibinger. Künstliche Herbeiführungen seien verständlich, aber ein Irrweg. Eine Glorifizierung legitimiere nur rücksichtslose Führung. Auf Kritik oder gar Strafverfolgung reagierten scheinbar charismatische Führer mit Scheinheiligkeit und Zynismus.

An der anschließenden Diskussion nahmen neben den Referenten Prof. Dr. Plumpe und Prof. Dr. Kieser, Dr. Möller als Gastgeber, sowie der Unternehmer und Berater Dr. STEFAN RECKHENRICH (München) und der Coach und Psychotherapeut Dr. CHRISTOPH SCHMIDT-LELLEK (Frankfurt am Main) teil. Die Moderation übernahm Dr. JOACHIM KÄPPNER (München), Ressortleiter bei der Süddeutschen Zeitung. Die Diskussion warf erneut die grundsätzliche Frage auf, was Charisma überhaupt ausmache. Reckhenrich machte eine Unterscheidung zwischen leidenschaftlosem Management und inspirierendem Leadership. Ein Unternehmer möchte etwas bewegen, dazu müssten aber Menschen folgen. Schmidt-Lellek bestätigte, dass Charisma immer etwas mit Narzissmus zu tun habe. Das Problem charismatischer Führung sei die Verstetigung anfänglicher Begeisterung. Das Außeralltägliche werde alltäglich und beinhalte somit bereits ein Scheitern. Möller sah in der Öffentlichkeit den Wunsch, gerade an die Wirtschaft, abstrakte Prozesse durch konkrete Gesichter darzustellen. Geschichten von Genies verkauften sich gut, wohingegen die Realität arbeitsteilig und banal ablaufe. Er erlebe angesichts großer Skandale großer Konzerne ein wieder erwachendes Interesse am Mittelstand. Auf die Frage nach aktuellen charismatischen Unternehmensführern fiel der Name Steve Jobs, aus dem Publikum ergänzt um Elon Musk. Plumpe wies darauf hin, dass es heute an heroischen Gründergeschichten mangle.

«Charisma: Risikofaktor oder Erfolgsgarantie?» Die Fragerunde eröffnete Möller mit einem klaren «Weder-Noch». Kieser beleuchtete die negativen Seiten und problematisierte den aktuellen Hype um Start-Ups, der junge Leute zu Unternehmensgründungen animiere, von denen die meisten scheiterten. Reckheinrich bewertete die Persönlichkeitsstruktur als ausschlaggebend. Ein Narzisst könne eine gewisse Zeit lang Erfolg haben, werde auf Dauer aber zum Risiko. Charisma sei zwar keine Erfolgsgarantie, so Schmidt-Lellek, es gebe einem Unternehmen aber Farbe. Plumpe fand Charisma als Beimischung in Ordnung, wenn es genügend Gegengewichte gebe.

Im Anschluss an die Diskussion erhielt LUISE STEIN (Bochum) den diesjährigen Preis für Unternehmensgeschichte aus den Händen von Prof. Nonnenmacher für ihre Dissertati-

on «Grenzlandschicksale. Unternehmen evakuieren in Deutschland und Frankreich 1939/1940». Die Laudatio hielt Prof. Dr. TONI PIERENKEMPER (Köln).

Christian Schuck, Altusried