



Die Berater Martin Engelberg und Barbara Heitger mit Stephan Jansen (rechts): Leadership revisited im STANDARD.

Foto: Regine Hendrich

Haltung statt Hybris für künftige Chefs

Der gefragte Querdenker und Gründungspräsident der privaten Zeppelin University, Stephan Jansen, streute beißendes Salz in die Wunden der aktuellen Diskussion über Führung in der Krise.

Karin Bauer

„Überzeugt Sie Ihre Selbstkritik?“, fragt Stephan Jansen zu Beginn mit Max Frisch sein Publikum und lässt also keinen Zweifel: Er will, dass das, was er sagt, nachhaltig wirkt – nicht bloß als weiteres Häppchen im endlosen Menü der Führungstheorie schmeckt. Obwohl: Dafür sorgt er auch – er ist lustig und wählt mehrheitsfähige Analogien. Aus dem Fußball. Zudem ist der 37-jährige Gründungspräsident der privaten Hochschule Zeppelin University, mittlerweile recht prominenter Querdenker, Multi-Buchautor und gut positionierte Berater, auch so reichlich belesen, dass er wirklich gut formuliert.

Die Zuhörerschaft am vergangenen Montag in Wien dankte es mit zweistündiger gebannter Aufmerksamkeit. Man würde ja auch ständig gefragt: „Sehen Sie sich als Führungskraft mit nicht lösbaren Problemen konfrontiert? Deswegen haben Sie auch den Job.“

Grundsätzlich: Es werde weiter

um Gewinnmaximierung gehen – egal, was „Sozialromantiker“ derzeit auch sagen. Es werde weiter gewachsen werden. Brauchen wir also noch Führung? Ja, sagt Jansen, „definitiv, um sie überflüssig zu machen im Gelingen“. Selbstverständlich mit impliziter Rückkehrdrohung, sonst hält das ja nicht.

Wichtig ist ihm zu betonen, dass er von „Feminisierung“ der Führung überzeugt ist. Die Männer fürchten sich schon, sagt Jansen, nur die Frauen glauben noch nicht dran – obwohl das Spitzendrittel der Studierenden längst weiblich sei und ein Viertel der Familienbetriebe demnächst in Töchterhände gehe.

Helden mit Hybris

Derzeit könne man nur dann Karriere machen, wenn man „overconfident“, also überzuversichtlich – es bleibt der Eindruck, Jansen meine eigentlich: maßlos selbstüberschätzend – und voller Hybris sei. „Das System produziert ein Heer der Überzuversichtli-

chen.“ Da allerdings nun klar sei, dass das Geführte sich geändert habe, Arbeit nicht mehr zu kontrollieren sei (Beispiel Trader, die als Einzelperson Milliarden versenken können), müsse sich auch Führung ändern. Weg vom Konzept Selbstverliebtheit, das durch Medienresonanz unterstützt werde, weg von der Verwechslung des Fremdbilds mit dem Eigenbild. Weg von der Verwechslung Person mit Performance.

Jansens Gedanken zum Einfädeln für das Publikum: die Führungskraft als Träger der Ermöglichungskultur in Heterarchien (statt Hierarchien). Führung als das Management des Unberechenbaren voller Achtsamkeit, das Bemerkendes Kleinen, das sonst niemand sieht.

Führung ist für Jansen mehrsprachige Kommunikation – gemeint sind die Wirklichkeiten anderer Menschen, Funktionsträger, Anspruchsgruppen, als „Fremdsprachen“, für die es der Multilingualität bedürfe.

Führung sei „das Erzählen von Geschichten, die sich selbst weiter erzählen und dadurch selbst vermehren“. Es gehe um das Schaffen von Kommunikationswerten – ganz so wie bei Damenschuhen, grinst Jansen. Daher bedürfe es in

der Führung unbedingt der Interdisziplinarität, der „Oszillationsfähigkeit in Paradoxien“. Es sei die Frage zu stellen „wie realisiere ich Einheit der Differenz“, verlangt er.

Viel Stoff, anstrengendes Worting, schnell gesprochen. Aber: Barbara Heitger (Heitger Consulting) und Martin Engelberg (Vienna Consulting Group) – sie hatten Stephan Jansen geladen – versprechen Aufarbeitung in der anschließenden Diskussion.

Führungskräfte müssten Grenzmanager sein, die über die Kontextuierung ihrer Entscheidungen in den jeweiligen Netzwerken so gut wie möglich Bescheid wissen müssten. Aber: Bei aller Dynamik – Führung heiße auch, „ganz altbacken Halt zu sagen“.

Haltungskapital

Ohne grundlegende Akzeptanz von Schwierigkeiten, ohne kritisches Infragestellen von Problembeschreibungen, ohne Anzweifeln scheinbarer Wahrheiten werde Führung nicht gelingen.

Plus: Es gehe auch um „Haltungskapital“. Das, was man sofort spürt, wenn man reinkommt. Meist ist es Verwahrlosung. Und die geht von der Führungskraft aus. Sie ist auch Anlass für Korruption.“ Also: Haltung, bitte.