

LEADERSHIP

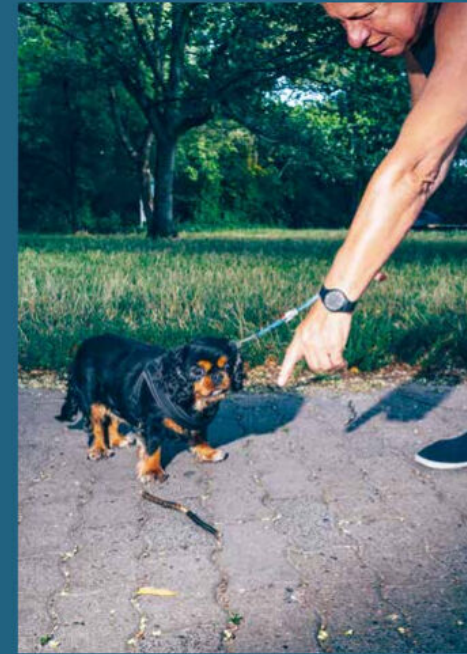


MARIE-LUISE WOLFF
ÜBER FÜHRUNG

SIBYLLE BERG
ÜBER FÜHRER

KATJA RIEMANN
ÜBER FÜHRERINNEN

EDITORIAL



Leadership ist einer dieser Bullshit-Begriffe, gern verwendet in der Beraterszene und in Wirtschaftsmagazinen.

Sofort ruft Leadership diese Bilder von Schlips tragenden, entscheidungssicheren Durchblickern auf, 99 Prozent männlich. Und klar: Führer kann man in Deutschland nicht sagen. Und sicher: Überhaupt ist Führung in linksliberalen Milieus bäh. Aber anderswo gibt es offensichtlich einen Bedarf an Führern, wie man am globalen Aufstieg der autoritären Parteien und Politiker sieht. Und jetzt mal unter uns: Haben wir nicht auch, inmitten zum Beispiel einer Pandemie, gern mal jemanden, die oder der Entscheidungen ohne Rücksicht auf ihre Popularität trifft, die oder der also umsetzen kann, was notwendig ist? Und sinnvoll?

Ein sozialer Sachverhalt existiert auch dann, wenn man ihn nicht mag. Wir nehmen uns daher mal der nicht trivialen Frage an, wie ein freiheitliches und demokratisches Leadership aussehen kann, das in der Lage ist, auf veränderte biologische, physikalische und gesellschaftliche Realitäten zu reagieren. Obama hat eine Blaupause geliefert, zumindest in der Darstellung. Macron hat Leadership für Europa angeboten, aber die Deutschen haben ihn ignoriert. An Kanzlerin Merksels Leadership werden wir uns bald mit Wehmut erinnern, aber gerade in ihrer eigenen Partei, wo es immer noch eine Sehnsucht nach einer altmännlicheren Form von So-wird-das-gemacht-Führung gibt, sind viele noch hinter ihr zurück.

Auf den Tisch hauen und so funktioniert aber nicht mehr, angesichts aufgeklärter Bürgerinnen und Bürger, globaler Krisen und Konzerne und begrenzter Macht von nationaler Politik. Wie führt man also eine Partei, eine Regierung, eine Gesellschaft, sodass es echte Probleme lösen hilft? Ein Unternehmen, eine Rockband, eine Stiftung, eine Familie? Und, ach ja, wie führt man sich selbst?





»Prinzip hektischer Buntbarsch«: Altbundeskanzler Gerhard Schröder mit Soyeon Schröder-Kim in Berlin.

Buntbarsche folgen Basta-Leadern nicht

Erreichen Jungs, die sich für Leader halten und dauernd auf den Tisch hauen, dass sich irgendwer von ihnen führen lässt?

TEXT: HARALD WELZER

»DIE TITELBILDER VOM MANAGER MAGAZIN SIND OFT SCHWER AUSZUHALTEN«

Die Entega-Vorstandsvorsitzende Marie-Luise Wolff über Leadership

INTERVIEW: PETER UNFRIED UND HARALD WELZER | FOTOS: ANJA WEBER

taz FUTURZWEI: Frau Wolff, als wir Sie anfragten, haben Sie gleich Ihre Skepsis gegenüber dem Begriff Leadership zum Ausdruck gebracht, warum?

MARIE-LUISE WOLFF: Leadership ist ja traditionell männlich gedacht. Das Wort verbinden wir beispielsweise mit dem Bild: mal mit der Faust auf den Tisch hauen, Basta sagen, die staatstragende Rede halten. Der Begriff enthält überhaupt die Sehnsucht nach Staatsmännern, nach dem Bild: Einer muss entscheiden und der Stärkste setzt sich durch. Wie oft habe ich Kollegen sagen hören – in letzter Zeit weniger, aber noch vor fünf, zehn Jahren: Ach, wir brauchen wieder mal so einen richtigen Staatsmann als Kanzler. Und der muss auch mal Reden halten wie ein Staatsmann. Was sind das alles für furchtbare Stereotype, die wir uns, was Leadership angeht, angewöhnt haben?

Das sind doch feministisch total aufgeklärte Typen, die antreten? Ich bin keine Politikerin und kann daher nur aus meiner Erfahrung als Managerin sagen, dass die skizzierte Art der Führung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen schon lange nicht mehr ankommt. Studie um Studie bestätigt, dass die Menschen in Unternehmen unzufrieden damit sind, wie sie geführt werden, nicht nur in Deutschland, aber besonders stark hier. Das hat aus meiner Sicht damit zu tun, dass diese Idee, einer sagt, wo es langgeht, einer gibt die Richtung vor und trägt die Fahne voran, keine Art der Führung ist, die Menschen motiviert. Ihr Thema bei taz FUTURZWEI ist ja das der Transformation. Aus meiner Sicht geht Transformation so überhaupt nicht.

Wie geht es denn?

Wir leben in Zeiten, in denen sich Unternehmen ständig verändern müssen. Vor allem in deutschen Unternehmen, aber auch in den USA, wo ich längere Zeit gelebt habe, geht man oft davon aus, Transformation geschehe dadurch, dass der Chef eine ganz große Rede hält und ein großes, möglichst unerreichbar klingendes Ziel vorgibt. Oder, Möglichkeit zwei, ich setze auf Zahlenziele. Ich sage: Also in drei Jahren will

ich dreimal den Umsatz, den wir heute haben. Ich habe mich in der letzten Zeit viel mit Peter Handke beschäftigt. Ich mag seine Sprache und er sagt oft, dass ihn etwas »erotisieren« muss. Wenn ich das auf ein Unternehmen übersetze, würde ich sagen: Man braucht zwar Zahlenziele, aber ein Zahlenziel erotisiert niemanden.

Was erotisiert Mitarbeiter?

Der häufigste Satz, den ich heute von jungen Leuten höre, lautet: Ich will mich entfalten und will mitgestalten. So etwas erreiche ich als »Leader« – Führer sagen wir in Deutschland ja nicht mehr – natürlich nicht, indem ich unrealistische Ziele vorgebe, aber gleichzeitig nicht erklären kann, warum ich so handele, warum es wichtig ist und wie man dahin kommen kann.

Sie sagen also nicht: Los geht's, hopp, hopp, hopp?

Sicher nicht. Ich muss eine Beziehung aufbauen mit meinen Kolleginnen und Kollegen sowie der gesamten Belegschaft und gemeinsam müssen wir Ziele entwickeln. Anderenfalls ist der Prozess nicht geerdet und ich werde nie Fans bekommen, die mit mir in dieselbe Richtung gehen wollen. Beziehungsorientiertes Führen ist aus meiner Sicht das Wichtigste, was ich heute als sogenannter Leader beherrschen muss. Und was mir wichtig ist: Beziehungskultur oder beziehungsorientiert führen, ist etwas anderes, als ein Netzwerk haben. Das wird oft verwechselt.

Netzwerk ist sowieso ein Bullshit-Begriff.

Ich halte ihn für deutlich überbewertet. Beziehungsorientiert führen, heißt: Ich weiß, was die anderen können. Heute sind wir so spezialisiert unterwegs, dass ein Mensch überhaupt nicht alles wissen kann. Der Liverpool-Trainer Jürgen Klopp sagte neulich etwas Schönes: Du musst die Jungs lieben. Das kann man übertragen: Man muss so eine Beziehungsorientiertheit haben, dass man seine Leute in einer besonderen Form liebt. Sonst erzielt man keine vernünftigen Ergebnisse.

Klopp scheint uns eine solitäre Erscheinung. Er kann seine Jungs wirklich lieben, aber das kann man nicht lernen. Wie ist es bei Ihnen? ▶



»Macht ist eine Frage der Beziehung«: Entega-Managerin Marie-Luise Wolff.



Leadership ohne Druck, Hierarchie
und Konkurrenz: Marguerite
Barankitse in Kigali, Ruanda.

REVERSE LEADERSHIP

Ich möchte erzählen von Frauen wie Marguerite Barankitse in Burundi,
die riesige humanitäre Organisationen aufbauen und dabei lächeln

21

TEXT: KATJA RIEMANN | FOTOS: TINA HILLIER

Als ich im Jahr 2006 auf Projektreise im Ostkongo war, hatte ich die Ehre, einer 17-jährigen Schülerin ein Interview zu geben. In einer Garage. Für ein Kinderradio. Das Mädchen war gut vorbereitet, stellte interessante politische, gesellschaftsrelevante Fragen, sprach über humanitäre Arbeit, wollte wissen, ob ich der Hörerschaft erklären könnte, was die Aufgaben der L'ambasadrice honorée Unicef seien und schaute mich während des Gesprächs konzentriert und fast humorbefreit an.

Ich fühlte mich unter Druck, wollte, typisch Schauspieler, ihr gefallen, wollte ein gutes Interview geben, noch dazu in Französisch, sodass sie gut dastehen würde. Als der 13-jährige Tontechniker das Aufnahmegerät in seinem Garagenstudio schließlich ausschaltete, war ich wie erleichtert und fragte sie, ob sie eine Idee hätte, was für einen Beruf sie ergreifen oder studieren wolle.

Sie antwortete ohne zu zögern: »Ich möchte Journalistin werden. Es ist noch ein weiter Weg zu gehen in diesem Land.«

»Du wirst wahrscheinlich die erste Präsidentin des Kongos werden«, sagte ich hingerissen von ihrer Ernsthaftigkeit und Klugheit.

Da lächelte das Mädchen und die Sonne ging auf.

Ich hoffe, dass ihr Ehrgeiz und ihr Lächeln sie niemals verlassen haben, dass nicht irgendeine ungewollte Schwangerschaft dazwischengekommen ist oder die Ablehnung der Familie, eine Entführung, eine Vergewaltigung oder die völlige Unmöglichkeit, ein Studium des Journalismus zu finanzieren.

Aber ich bin ziemlich sicher, dass sie es geschafft hat, denn ich habe an anderen Orten des afrikanischen Kontinents Frauen getroffen, die den ganzen Weg gegangen sind, durch alle Imponderabilien hindurch, durch Konflikte und Gewalt; die Zeit durchstehend, als ihnen der Wind kalt ins Gesicht blies, Hand in Hand mit ihren Gefährten und immer im Blick, dass es möglich ist, eine starre, tradierte Situation zu bewegen.

Sie taten es voll Intelligenz, Eloquenz, Humor, Ideenreichtum, Energie, Freundlichkeit und Offenheit, sie gaben den Europäern die Hand, um ihnen bei der Bewältigung ihrer blutigen Geschichte zu helfen; absurd. Sie mussten besser sein. Müssen

es immer noch. Sind unter Beweisdruck und man kann nicht verstehen, warum.

Als ich Aya Chebbi letztes Jahr in Berlin traf, eine junge führende Feministin, die zwischen Tunis und Addis Abeba lebt und arbeitet, sagte sie: Beendet das Narrativ über den Kontinent.

Ich besitze nicht die Intellektualität von Aya, aber ich kann Geschichten erzählen, die nicht nur Vorbild, sondern vor allem Inspiration sind, von Frauen, die riesige humanitäre Organisationen aufbauten und dabei lächelten.

Marguerite Barankitse, zum Beispiel. Aus Burundi in Ostafrika. Katholikin und Tutsi. Die an einem Ort namens Ruyigi das Maison Shalom aufbaute. Ausschlaggebend dafür war ein Massaker, das sie bezeugte, bei dem 72 Freund*innen und Kolleg*innen vor ihren Augen mit Macheten hingerichtet wurden. 25 Kinder hatte sie freikaufen können. Diesen wollte sie ein Haus bauen, in dem sie leben würden, in Frieden und Sicherheit, mit Bildung und Perspektive.

Es ist ihr gelungen.

1993 war das. Im Land war Bürgerkrieg. Bis 2005 dauerte der Krieg, in dieser Zeit gab sie 20.000 Kindern einen Zufluchtsort. Doch danach ging es selbstverständlich weiter. Sie baute Schulen, arbeitete mit europäischen Universitäten zusammen, die die jungen Menschen mit Online-Seminaren unterstützten, sodass sie die Aufnahmeprüfungen an landeseigenen oder ausländischen Universitäten bestanden. Sie baute ein Krankenhaus und ermöglichte Ausbildungen als Pflegepersonal und in allen denkbaren handwerklichen Berufen. Viele ihrer Kinder, wie sie all die bei ihr lebenden jungen Menschen nennt, arbeiteten nach ihren Ausbildungen weiterhin im Maison Shalom, um es immer weiter auszubauen. Es gelang ihr, die lokale Regierung in Ruyigi zu überzeugen, dass Männer und Frauen getrennt voneinander im Gefängnis einsitzen sollten und dass Kinder nicht ins Gefängnis gebracht werden, sondern man ein Resozialisierungszentrum und faire Prozesse benötige. Sie baute das Resozialisierungszentrum, das geöffnet war zu den nicht straffälligen Jugendlichen des Ortes, sodass sie einander kennenlernen würden und gemeinsam an Projekten teilnahmen. ▶

»Das Volk liebt die starke Hand.
Heißt es.«

26

EIN SCHÖNES AUSSTERBEN NOCH

Was soll eine Führerin – oder sagen wir: Leaderin – leisten?

TEXT: SYBILLE BERG

Das Volk liebt Held*innen. Es liebt, geführt zu werden. Es liebt König*innen, es liebt, ihnen zuzujubeln, es liebt, sie brennen zu sehen, es liebt die starke Hand, die Ansage, die Vision, es liebt Väter und Mütter.

Das Volk gibt gerne Verantwortung ab, es mag nicht selbst denken, führen, sich anstrengen, entscheiden.

Heißt es.

In einer Statistik (wir erinnern uns an die Vorhersagen der Wahlen in den USA) belegte die Uni Leipzig den Wunsch von 40 Prozent der Deutschen nach einer Diktatur. (www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2018-11/autoritarismus-rechtsextremismus-antisemitismus-deutschland-ost-west-studie-uni-leipzig)

Selbst wenn diese Statistik annähernd die Realität wiedergäbe, ist die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung mit den Grundideen der Demokratie einverstanden.

Würde eine starke linke Leaderin die restlichen Prozente einsammeln? Und taugt dieses Führer*innen-Konzept eigentlich noch?

Entwicklungen beruhen darauf, mit Traditionen oder Gewohnheiten zu brechen, oder sie weiterzuentwickeln. Selbst die brilliantesten Anführer*innen sind immer nur Politiker*innen – sind also immer auch teilweise Bürokrat*innen. Sie haben mehrheitsfähige Gesichter, sie tragen irgendwas, das auch hinter einem Bankschalter einen guten Eindruck machen würde. Sie sind, wenn sie Massen für sich einnehmen wollen, immer ein massenrepräsentierendes Abbild der Gesellschaft. Sie wollen das Beste

für ihr Volk, und enden in Kompromissen, bis sie nach unendlichen Debatten nur noch eine verwaschene Kopie ihres kämpferischen früheren Ichs sind.

Irgendwann sind sie müde, die Politiker*innen, und nach langer Zeit als Bürokrat*innen gleichen sie dem Gebäck in runden Metalldosen, die mir immer als Erstes einfallen, sollte ich einmal über Politik nachdenken. Träume und Visionen in runde Dosen gesperrt.

Ich glaube nicht an Führer*innen, denn sie sind Menschen und haben Launen, einen begrenzten Verstand, sie wollen essen und trinken und austreten und ihr anfälliges System hat eine begrenzte Lebensdauer. Kurz – da taugt doch keiner zur Leitung eines demokratischen Betriebes mit Millionen Teilhabern. Keiner taugt dazu, immer lügen zu müssen, und täten sie es nicht, die Führer*innen, müssten sie sagen:

Liebe Menschen,

Die gute Nachricht ist: Wir leben noch. Wir haben keine Kriege, außer denen, die wir ins Ausland ausgelagert haben, die wenigsten verhungern, die meisten haben Heizungen, eine befriedigende Ausbildung, Gesundheitsversorgung (wenn man die beschissene Bezahlung der Pflegenden außer Acht lässt), es gibt kaum Schießereien auf den Straßen und nun kommen wir zur schlechten Nachricht: Vermutlich wird die Menschheit nicht mehr sehr lange auf diesem Planeten stattfinden. Die Chance ▶



WARUM SIND AUTORITÄRE FÜHRER SO ATTRAKTIV?

Die enge und vermeintlich
Sicherheit gebende
autoritäre Führung wirkt auf
verunsicherte und wütende
Menschen wie eine omnipotente
Selbstermächtigung.

TEXT: UDO KNAPP

Trump, Putin, Xi Jinping, Bolsonaro, Erdogan, Orbán, Kaczyński und viele andere Möchtegern-Autokraten überall auf der Welt regieren mit mehr oder weniger demokratischen Wahlen und mit Mehrheiten legitimiert. Die Haltung der Bürger in den Ländern, in denen sie mit ihrer Stimme die Politik der Autokraten legitimieren, ist nicht einfach verückt, sie ist aus deren Sicht nachvollziehbar und vor allem ernst zu nehmen.

Der immer direkter unser Alltagsleben prägende Klimawandel und die Folgen der Covid-19-Pandemie haben – ermöglicht durch eine digitalisierte und entgrenzte Kommunikation – überall auf der Erde sichtbar gemacht, dass die Art am Ende ist, wie Menschen bisher gelebt und wie sie die Erde in den vergangenen drei Jahrhunderten gestaltet und beherrscht haben. Aber anders als zu Beginn der Industrialisierung nach dem Dreißigjährigen Krieg und der kleinen Eiszeit im 16. Jahrhundert haben die Menschen heute einen Lebensstandard erreicht wie nie zuvor. Zugleich kann der Preis dieses Wohlbefindens, die »nie zuvor dagewesenen Schäden und Zerstörungen in der Lebenswelt der Menschen auf der ganzen Erde«, nicht mehr geleugnet werden. Hans Joachim Schellnhuber, der Potsdamer Klimaforscher und Erdsystemanalytiker, kennzeichnet die Situation, in der die erdweite Zivilisation sich heute befindet, als »Omega-Phase«. Das meint eine Phase des »extremen und ruinösen Niedergangs«, ohne dass es eine Konzeption »einer qualitativ anderen Zukunft« gäbe.

Dieses Nebeneinander vom Untergang der aktuellen Lebenswelten und das Fehlen von konsistenten Bildern eines anderen, zukünftigen Lebens führt bei manchen Menschen erst zu Verunsicherung und dann zu wilder Wut. Egal, wo sie leben, sie wissen, dass es so wie bisher nicht weitergehen wird. Demons-

trativ, suggestiv und öffentlichkeitswirksam geführt von den Autokraten, frag- und klaglos zu allem bereit, was ihre Führer von ihnen verlangen, können sie sich gegen ihr besseres Wissen und ihr Gewissen stemmen. Dieses enge und vermeintlich so sichere Geführtwerden wirkt auf sie wie eine omnipotente Selbstermächtigung. Die freiheitlichen Optimisten, andererseits, die sich mit Fantasie, Menschenliebe, Verantwortung, Zukunftshoffnung und nie ermüdender Dialogbereitschaft, mit Argumenten, mit tief und breit angelegter Bürgerbeteiligung immer wieder um Mehrheiten ringend, an das Herstellen der neuen Wirklichkeiten machen, sie wirken in ihrem Bestreben unentwöhnt. Sie sind im Augenblick eher in der Defensive.

Alle haben viel zu verlieren. Aber einen gemeinsamen Weg beider Hälften dieser tief gespaltenen Weltgesellschaft in die Zukunft gibt es nicht. Ob die freiheitliche, rechtsstaatliche Demokratie westlichen Typs in der Lage ist, den Übergang in die eine Welt jenseits des irrationalen Aufbrauchens aller Überlebensressourcen hinzubekommen, im offenen Diskurs, im Streit der Meinungen, mit »trial and error«, in einem ausgewogenen Verhältnis von Verzicht und Zugewinn und getragen von demokratischen Mehrheiten? Oder ob die Autokraten weltweit in von ihnen gesteuerten, autoritären und gewalttätigen Gesellschaften ihre »Allmachträume mit einer an ihrer technologischen Macht aufgegeilten Sklavenmoral« (Philipp Blom) in jeder Hinsicht rücksichtslos umsetzen? Das ist offen.

Albert Einstein und Sigmund Freud haben sich 1929, beauftragt vom Völkerbund, in einem Dialog unter dem Titel *Warum Krieg?* auseinandergesetzt mit der Schwäche der rechtsstaatlichen Demokratien, Freiheit und Rationalität gegenüber Autokraten und ihren mörderischen Diktaturen zu behaupten. Als Fazit ihres Dialogs verlangen sie mit ihrem, nur scheinbar wi-

dersprüchlichen Bild vom »militanten Pazifisten« von den Demokraten, dass sie den Autokraten bei Strafe des eigenen Untergangs militant den Kampf um Freiheit und eine friedliche Zukunft für alle ansagen. Sie gehen in ihrer Argumentation von starken, nicht nur nationalen, sondern auch internationalen, rechtsstaatlichen Institutionen aus, von legitimer Macht und ihrer robusten Ordnung, die, um der Sicherung der Freiheit willen, weltweit auch zu Mitteln greifen müssten, deren Gebrauch sie eigentlich verachten.

Einstein und Freud wussten, dass »im Menschen stets ein Bedürfnis zu *hassen* und zu *vernichten lebt*. Diese Anlage ist in gewöhnlichen Zeiten latent vorhanden und tritt dann nur beim Abnormalen zutage; sie kann aber auch leicht geweckt und zur Massenpsychose gesteigert werden«, schrieben sie.

Der Appell blieb – nur wenige Jahre vor der Machtergreifung Adolf Hitlers – ungehört. Auch die bürgerlichen Eliten in Deutschland schlugen sich in ihrer übergroßen Mehrheit auf die Seite Hitlers. Bis zum bitteren Ende.

AUTORITÄRE FÜHRER SIND ATTRAKTIV,

... weil man ihnen glauben kann,
obwohl sie lügen, aber nicht mehr
selbst denken muss.

... weil man an ihrer Seite sicher sein
kann, auf der Seite der skrupellosen
Mächtigen zu stehen.

... weil man es, von ihnen befeuert,
allen zeigen kann, den Juden, den
Einwanderern, den Schwarzen und vor
allem den Frauen.

... weil man unter ihrer
paternalistischen Obhut sicher sein
kann, dass die soziale Hängematte
als Gegenleistung für unbedingte
Gefolgschaft auch noch
ausgepolstert wird.

... weil die Autokraten die
wissenschaftliche Methode
verachten, die Welt und die Fährnisse
menschlichen Existierens zu begreifen,
zu erklären und adäquat zu handeln.
Sie ignorieren die Erkenntnisse
der Wissenschaft, leugnen die
unübersehbaren Tatsachen und handeln
so, als ob sie die Welt durch einen
selbsterfundenen Primat der Politik
beherrschen könnten.

... weil ihre Gefolgsleute wissen, dass
die Autokraten Justiz, Polizei und
Militär gleichschalten und dann mit
deren Hilfe die Kritiker mit Gewalt
unterdrücken, wegsperren und wenn
nötig eben einfach umbringen werden.

... weil man sich unter der Herrschaft
der Autokraten einbilden kann, dass
alles so bleibt, wie es immer war,
obwohl unter ihrem Regime das
Böse jedes zivile Miteinander unter
sich begräbt und eben rein gar nichts
so bleibt, wie es immer war, weil
Autokraten nur in einem beständig
verschärften, destruktiven Wandel ihre
Macht befestigen können.

Die Autokraten von heute sind für viele trotzdem oder deshalb so attraktiv, weil sie »die Ausbeutung der Natur und die Klimakatastrophe beschleunigen, gleichzeitig die Demokratie zur Attrappe schrumpfen lassen, massive Feindbilder aufbauen und Gewalt im Inneren anheizen« (Phillip Blom) – und damit die Fortsetzung des Fettlebens ihrer Anhänger zu garantieren scheinen.

Diese Feststellung ist keine intellektuelle, dystopische oder apokalyptische Schwarzseherei, sie beschreibt nur die Bereitschaft vieler Menschen, auch in den demokratischen Gesellschaften heute, sich an der destruktiven und mörderischen Raserei der Autokraten aktiv zu beteiligen. Auch in den letzten drei Jahrhunderten ist der Weg zu Freiheit und Vernunft nur über die verschlungenen Umwege millionenfachen Mordens und über lange Phasen der Unfreiheit hinweg möglich gewesen. Warum sollte es im aktuellen Epochenbruch anders sein? Die Autokraten und ihre Anhänger jedenfalls haben sich zähnefleischend zur nächsten Schlacht aufgestellt. ◀

UDO KNAPP ist Politologe.

KÖNNEN DIE GRÜNEN LEADERSHIP?



Führen bedeutet Zusammenführen: Grünen-Politiker Baerbock und Habeck.

Wer eine autoritäre Wende verhindern will, muss liberaldemokratische Führung neu erfinden. Dafür wurden die Grünen aber nicht gegründet. Haben Baerbock und Habeck das drauf?

TEXT: PETER UNFRIED

Der Moment, in dem ein Grüner in ein Amt gewählt ist und einen Blumenstrauß bekommt, ist der Moment des letzten herzlichen Applauses. »Danach hast du die Seite gewechselt«, sagt eine Politikerin, die selbst in hohen Ämtern war, »und ab da beäugt man dich kritisch.« Das meistbenutzte Wort im Zusammenhang mit »Grüner Leadership« ist »dienen«, danach kommt »Demut«. Wer Grüne führen will, muss demütig in den Staub, darf zwar enthusiastisch sein, aber den lieben Freundinnen und Freunden auf keinen Fall zeigen, dass er sehr viel drauf, dass er konkrete Pläne hat und dass er alles tun wird, um sie umzusetzen. Stimmt das denn noch und wenn ja – warum?

Immerhin stellen die Grünen mit ihrem neuen Grundsatzprogramm offiziell den Führungsanspruch für die ganze Gesellschaft. Und zwar aus dem Zentrum heraus.

Aber dafür wurden sie nicht gegründet? Eben. Genau darin besteht ein Fortschritt, anzuerkennen, dass die Orientierung nicht mehr die Vergangenheit ist, sondern die Zukunft. Für die Vierzigplusjährigen wie Manuela Rottmann oder Konstantin von Notz war die gegengesellschaftliche Protestphase nicht mehr prägend, für die Generation Y wie Danyal Bayaz oder Katharina Schulze nicht mal mehr Rot-Grün.

Die relevante Frage lautet: Wie lösen Politik und Gesellschaft die großen Probleme und wer führt das an, wer bringt das in Deutschland an führender Stelle in der Regierung voran? Da rufen die Grünen: Wir! Diese geschlossen daher kommende Perspektive ist neu, aber die Frage ist, ob sie es können. In dreifacher Hinsicht: Ob sie als Partei erwachsen genug sind für den Rollenwechsel von den posenden Rebel-Kids zu den nüchtern verantwortlichen Eltern. Ob sie wirklich das Know-how haben, mit dem heute geführt werden kann. Und falls 1 und 2 zu bejahen sind: Ob das ausreicht, um Ergebnisse zu liefern.

Die politischen Führungsprobleme sind Folge der Krise der liberalen Demokratie in einer beschleunigten Globalisierung, nicht andersherum, die Machtverlagerung weg vom Nationalstaat zu nicht demokratisch legitimierten Eliten, zu transnationalen Unternehmen, die sich entwickelnden und miteinander verschlungenen globalen Krisen, dazu der sinkende Wert von Information durch klassische Medien, der Irrsinn der asozialen Netzwerke, die Kollateralschäden, die die gesellschaftliche Liberalisierung auslösen: Die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Führung sind anders als bei Konrad Adenauer oder Willy Brandt selig – und nicht mit purer emanzipatorischer Fortschrittsromantik zu lösen. Der demokratische Präsident Barack Obama stellte zwar ästhetisch eine Art Leadership vor oder dar, die voll auf der Höhe der liberaldemokratischen Befindlichkeit war, aber erstens zu wenig Probleme löste und zweitens eine kulturelle Gegenreaktion zumindest nicht verhindern konnte. Präsident Emmanuel Macrons gleichzeitig partizipatives und entschlossenes Führungsangebot löste Begeisterung aus, bekam aber nach

dem Wahlsieg eine autoritäre Schlagseite. Allerdings wurde er von der deutschen Bundesregierung auch brutal ausgebremst.

Nun haben die meisten Deutschen aus bekannten Gründen die Schnauze voll von Führern. Die 1968ff-Kultur hat mit ihrem Emanzipations- und Liberalisierungsprojekt auch Führung demokratisiert, aber als Kollateralschaden eben auch generell in Verruf gebracht. »Keine Macht für niemand«, sangen Ton Steine Scherben und dachten vermutlich wirklich, das sei eine tolle Lösung. Rio Reiser hatte offenbar seine Hannah Arendt nicht gelesen, sonst hätte er gewusst, dass dort, wo ein Machtvakuum ist, Gewalt »herrscht« – und eben nicht wunderbarer Frieden.

In diesen von 1968ff-Kultur geprägten Milieus und Gruppierungen herrscht jedenfalls traditionell eine organisierte Misstrauenskultur gegenüber Leitungspersonal, die in der Konsequenz dazu führt, dass Führung fehlt und Macht in bestimmten Bereichen nur jenseits von Führungspositionen ausgeübt werden kann. Entweder, indem sie mit hohem kommunikativem Aufwand in institutionelle Prozesse hinein organisiert wird, was heute noch einen Großteil der Arbeit der Grünen-Parteivorsitzenden ausmacht. Oder indem sie jenseits von Führungspositionen ausgeübt wird. Wenn offiziell keiner wirklich was zu sagen hat, bildet sich informelle Macht aus.

Man kann das genau nachvollziehen an der wichtigsten, charismatischsten und auch besten Führungsfigur, die die Grünen je hatten: Joschka Fischer. Der Vizekanzler und Außenminister von Rot-Grün führte die aufgeregte Partei als Fraktionsvorsitzender mit einer klaren internen und externen Machtstrategie ab 1994 zum ersten und einzigen Mal in die Bundesregierung (1998 bis 2005) und hielt sie dort trotz stürmischer Weltläufe stabil.

Fischer war nie Parteivorsitzender. Schlimmer: Er war erfolgreich, weil er nicht in Parteiämtern war. Fischer profilierte sich in der Gesellschaft und das teilweise als Gegenpol zum Klischee-Grünen, also als »vernünftige«, was ihm innerhalb der Grünen keine offiziellen Mehrheiten erlaubte, aber mithilfe eines informellen und gut funktionierenden Helfernetzes in Ämtern eine herausragende Macht- und damit Führungsposition verschaffte. Bei Parteitagen gewann er nur dann eine Abstimmung, wenn es für ihn wirklich darauf ankam (Kosovo-Einsatz). Er hebte das Führungstabus aus, indem er es vordergründig bediente und im Alltag mit seinen Jungs sein Ding durchzog. Größere Teile der Partei heulten über diese Führung, die sie als illegitim empfanden. Es war aber zu diesem Zeitpunkt die einzig mögliche, angesichts der parteiinternen Verhinderung von Führung durch eine gewählte Führung.

Die notorische Misstrauenskultur beinhaltet indes einen Fortschritt und einen Vorsprung vor SPD und Union: Es ist – bei aller Lähmungsgefahr – auch ein demokratischer Gewinn, dass Führung in Parteien permanent neu gewonnen werden muss. Wir erleben gerade zwei umgekehrte Prozesse bei SPD und Grünen: Die sozialdemokratische Basis wird immer miss-

HERRCHEN

Wer Hunde hat, braucht Leadership. Aber es ist nicht einfach, Leader zu sein. Auf der Hundewiese wird das trainiert. Der Fotograf Nikita Teryoshin ging für taz FUTURZWEI auf Feldforschung.

FOTOS: NIKITA TERYOSHIN

