



Anke Houben/Kai W. Dierke

Die Sieben Mythen der Führung

Ein Neuanfang

DH Publishing 2021, 308 Seiten, Euro 35, E-Book: Euro 20

In diesem Plädoyerbuch geht es um nichts weniger als einen «Neuanfang» der Führung in den höchsten (deutschen) Chefetagen. Dort sehen die Autor*innen Risiko-Vermeidung und Selbstgefälligkeit am Werk, während die Welt angesichts gewaltiger Herausforderungen in Flammen steht. Dierke und Houben wollen mit ihrem Sachbuch aufrütteln und das «Führungsvergessen» überwinden.

Die beiden Unternehmensberater*innen gehen mit den «Gegenwartsmanagern» (ja, sie beziehen sich fast nur auf Männer) hart ins Gericht und scheuen keine Zuspitzung. Sie starten mit einer schonungslosen Problembeschreibung von Ego-Illusionen und sehen «wankende Riesen», die mit ihrer kurzfristigen Erfolgsorientierung für «wenig Morgen, aber viel Gestern» stehen. Es bleibt kaum ein gutes Haar an deutschen Managern, die ihren Aufgaben nicht gewachsen erscheinen. Als Belege für diese Diagnose liefern die Autor*innen Fallbeispiele und Einordnungen auf Basis ihrer umfangreichen Beratererfahrungen. Sie verweisen hier und da auf einzelne Autor*innen – leider fehlt im Buch ein Quellenverzeichnis. Dies ist ein Kritikpunkt,

der teilweise wettgemacht wird durch die Fülle des präsentierten Gedankengutes aus der Managementpraxis und den Sozialwissenschaften. Man muss den globalen Vorwürfen gegenüber Topmanager*innen nicht überall folgen, aber es bleibt eine überzeugende Kernbotschaft: Es muss sich etwas ändern im Topmanagement.

Die Autor*innen fragen nach den Gründen des Führungsversagens und suchen Antworten in den Denkmustern von Manager*innen. Diese könnten anders handeln, wenn sie sich – so die These – von «Mythen» befreien. Gemeint sind Orientierungsgehaltspunkte, die dort Halt und Sicherheit geben, wo kein sicheres Wissen erreichbar ist. Es geht um entlastende Erklärungsmodelle, selbstdienliche Wertungen und angenehme Deutungen, die einmal Teil des Selbstbildes, das eigene Handeln lenken können. Dies ist allzumenschlich – jede Kultur bringt ihre Mythen hervor, um mit Nichtwissen umzugehen und handlungsfähig zu bleiben. Mythen sind nie wahr oder falsch – sie bewähren sich oder eben nicht. Dierke und Houben konzentrieren sich im Kontext ihres Themas auf den negativen

Aspekt von Mythen, also Werte und Normen, die sich nicht mehr bewähren und dysfunktional oder gar toxisch werden. In ihrer Abhandlung dazu beschreiben sie alltagsnah und überzeugend sieben unzeitgemäße Manager-Mythen: Aktions-Mythos, Sieger-Mythos, Antwort-Mythos, Helden-Mythos, Angst-Mythos und Mythos der starken Hand.

Interessant ist das Lösungsangebot der Autor*innen: Zunächst vermeiden sie einen Gegenentwurf positiver Mythen, wie zum Beispiel den Agilitäts-Mythos oder einen Empowerment-Mythos. Sie schlagen stattdessen vor, sich nicht durch Mythengläubigkeit entmündigen zu lassen, sondern eine «Haltung reflexiven Selbst-Bewusstseins» zu entwickeln. Sie fordern eine «souveräne Führung» bei der Manager*innen dann an Stärke gewinnen, wenn sie ein klareres Bild von den eigenen Schwächen entwickeln, nicht alles im Griff haben wollen und sich vor allem der Kraft und Bedeutung von Emotionen bewusst sind.

Bemerkenswert ist die pointierte Aufbereitung der

zugehörigen wissenschaftlichen Erkenntnisse. Am Ende landen sie bei der Maxime von Peter Drucker, wonach jede*r letztendlich nur sich selbst führen kann und führen muss. Innere Klarheit wird dann zur besten Strategie bei äußerem Chaos. Die beiden Politikwissenschaftler*innen setzen diese – im Trend liegende – Innerlichkeit in Verbindung mit der Idee der Urteilskraft, wie sie von Immanuel Kant beschrieben wurde. Abschließend wird mit dem Leipziger Führungsmodell argumentiert, dass sich Führung immer am Beitrag zum Gemeinwohl messen lassen muss. Innere Arbeit ist für die Autor*innen nur insoweit sinnvoll, als sie dazu dient, sich den großen Fragen zu stellen und nicht nur im System, sondern auch am System zu arbeiten.

Den angekündigten «Neuanfang» verstehe ich als Aufruf an alle in Führungsverantwortung, sich ernsthaft mit den aufgeworfenen Fragen zu beschäftigen. Das Werk ist ein stark erzähltes Plädoyer auf Basis solider Konzepte und somit: eine klare Leseempfehlung! (TM)

«Die Mythen der Führung sind vor allem eines – gefährlich.»