



21./22./23. SEPTEMBER 2007 | NR. 183

WISSENSCHAFT & DEBATTE

WAS LIEST

ANDREAS DINGES

Vorsitzender des Vorstandes der DIS AG



Reise durchs Bewusstsein

Ich lese gerade „Zeit“ von Stefan Klein. Er ist promovierter Biophysiker und hat sich dann dem Journalismus zugewandt, verbindet also wissenschaftliche Detailkenntnis mit der Fähigkeit, verständlich und spannend schreiben zu können. Das ist gerade bei einem so komplexen Thema, das Einstein, die moderne Hirnforschung und unser Wirtschaftssystem miteinander verbindet, ein wirklicher Genuss. Klein nimmt uns mit auf eine ungewöhnliche Reise durch unser Bewusstsein und entdeckt dabei die „innere Zeit“. Denn das Zeitempfinden ist weit weniger von äußeren Umständen abhängig, als wir meinen. Klein zeigt uns, wie wir unsere Zeit aufmerkamer wahrnehmen und besser nutzen können. Dazu brauchen wir eine neue Zeit-Kultur, die jedem eine größere Souveränität im Umgang mit seiner Zeit zugesteht. Viel mehr Freiheit, seine Arbeitszeit selbst zu gestalten. Aber auch mehr Bereitschaft jedes Einzelnen, diese Freiheit zu nutzen. Das hat mich sehr beeindruckt, denn daran zu arbeiten bestimmt auch mein tägliches Leben.

**STEFAN KLEIN**  
**Zeit. Der Stoff, aus dem das Leben ist. Eine Gebrauchsanleitung.**  
S. Fischer, Frankfurt 2006, 320 Seiten, 19,80 Euro

Buchmesse prämiert Film über Pearl

**DÜSSELDORF.** „Ein mutiger Weg“ („A mighty heart“) heißt der neue Film von Michael Winterbottom, in dem eine hochgelobte Angelina Jolie Mariane Pearl spielt. Für sein Werk erhält der britische Regisseur am 12. Oktober den mit 10 000 Euro dotierten Preis der Frankfurter Buchmesse für die beste internationale Literaturverfilmung des Jahres. Winterbottom hat die Geschichte von Daniel Pearl verfilmt. Der Südosstanien-Reporter des Wall Street Journals wurde 2002 in Karatschi verschleppt und nach fünfwöchiger Gefangenschaft von pakistanischen Terroristen ermordet, die El Kaida nahehegen. Erst in diesem Juni wurden die Entführer gefasst. Seine Frau, damals schwanger, schrieb ein Buch über die schreckliche Zeit: „Ein mutiges Herz“ (Fischer Taschenbuch Verlag, 320 Seiten, 8,95 Euro). Sie beschreibt ihre Nachforschungen, ihre Gefühle, und sie schreibt über das Kind, das erst vier Monate nach dem Tod des Vaters geboren wurde. **kr**

# Klinsmänner dringend gesucht

Zwei neue Bücher befeuern die Diskussion über die Krise der Eliten – Das eine diagnostiziert, das andere therapiert

REGINA KRIEGER | DÜSSELDORF

Immer wieder muss er herhalten, wenn es um den neuen Führungsstil, um erfolgreiches Management mit ungewöhnlichen Methoden geht: Strahlmann Jürgen Klinsmann, der im vergangenen Jahr bei der WM die deutsche Nationalelf zu unvorhersehbaren Höhenflügen animierte. Vor dem Erfolg stand allerdings laute Kritik an seinen Führungsmethoden, die vielen in Deutschland zu neu und ungewöhnlich schienen. Klinsmann sei ein klassisches Beispiel dafür, dass es Führungspersönlichkeiten, also Vertreter der Elite, äußerst schwer haben, einen neuen Weg zu gehen, meint der Managementexperte Daniel F. Pinnow. Sie werden von der Öffentlichkeit besonders kritisch bewertet – wenigstens hieß dem Ex-Bundestrainer keine Ablehnung erspart.

Zwei Neuerscheinungen geben dem seit einiger Zeit üblichen Eliten-Bashing zwar auch neue Nahrung, stellen die Diskussion über das vermeintliche Versagen der Unternehmenslenker und Politiker in diesem Land aber auf eine sachliche Basis und bringen vor allem viele Argumente, um die irrationale Phase des Lammerns überwinden zu können. Das eine Buch, Michael Hartmanns „Eliten und Macht in Europa“, liefert die Diagnose. Das andere, „Elite ohne Ethik“ von Daniel F. Pinnow, die Therapie.

Das Unbehagen über die Führung, ob in der Politik oder in der Wirtschaft, schlägt sich in vielen Umfragen nieder. So ergab der Ethik-Monitor der Stiftung Wertevolle Zukunft, eine alle zwei Jahre durchgeführte sozialwissenschaftliche Werte-Studie, 2006, dass lediglich elf Prozent der Befragten Vertrauen gegenüber den großen Wirtschaftsunternehmen haben. Der Bundesregierung und dem Bundestag wurden nicht viel mehr Vertrauen entgegengebracht, nur rund 14 Prozent. Einer der Gründe des Unmuts über die Führungsschicht ist die zunehmende Kluft zwischen Arm und Reich, das Empfinden, „die da oben“ denken nur an Ge-



Jürgen Klinsmann vor kurzem als Privatmann im Wembleystadion. Als Bundestrainer verblüffte er die Deutschen mit neuen Führungsmethoden.

winnmaximierung. Ausdruck findet der Unmut in Schlagzeilen über exorbitante Managergehälter und parallel laufende Entlassungen.

Michael Hartmann, Soziologieprofessor an der TU Darmstadt und einer der profiliertesten Eliteforscher in Deutschland, hat für ganz Europa Daten zusammengetragen und analysiert, die dieses Empfinden belegen: So hat das oberste Fünftel der Bevölkerung ein fast fünfmal so hohes Einkommen wie das unterste Fünftel. Statistisch feststellbare Einkommenssteigerungen seien also auf die oberen 20 Prozent begrenzt geblieben, während die anderen Stillsand oder gar Rückgang verzeichnen mussten. Diese soziale Ungleichheit stehe in einem direkten Zusammenhang mit der Herkunft und der Homogenität der Eliten, denn, O-Ton Hartmann, „Eliten in Deutschland wie auch in den anderen Ländern sind eben

keine quasi neutralen Sachwalter externer Zwänge, sie verfolgen durchaus bewusst, und das teilweise ganz massiv, eigene Interessen.“

Eine transnationale europäische Elite gibt es nicht, weder in der Poli-

**MICHAEL HARTMANN:**  
**Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich**  
Campus, Frankfurt 2007, 268 Seiten, 19,90 Euro

**DANIEL F. PINNOW:**  
**Elite ohne Ethik? Die Macht von Werten und Selbstrespekt**  
FAZ, Frankfurt 2007, 196 Seiten, 24,90 Euro

tik noch in der Wirtschaft, bilanziert Hartmann seinen internationalen Vergleich. In allen Ländern dominieren weiterhin nationale Aufstiegsmuster, vor allem natürlich in Frankreich mit seinen Pariser Eliteschulen. Sowohl bei Politikern als auch Unternehmenskern entdeckte Hartmann wenig Auslands Erfahrung. Gemeinsam haben sie nur die soziale Herkunft. Die Elite setzt sich europaweit mehrheitlich aus Vertretern des Bürgertums zusammen, so stammen zum Beispiel nur zwei EU-Kommissare aus einer Arbeiterfamilie, die CEOs sind zudem mehrheitlich nur aus dem eigenen Land.

Und wie kann das Unbehagen über die Eliten in Deutschland verändert werden? Ein gut lesbares Vademecum für eine neue Führungsgeneration à la Klinsmann erscheint in der nächsten Woche, Daniel F. Pinnow, Führungskräfte-Couch mit ei-

nem Lehrauftrag für Personalführung und HR-Management an der TU München, teilt Hartmanns Analyse und nimmt sie als Ausgangspunkt seiner Überlegungen. Er hofft auf neue Eliten, „die das Land auf der Grundlage von Werten und Verantwortung führen“. Er nimmt das Beispiel vom Scheitern des US-Einzelhändlers Wal-Mart, um nachzuweisen, dass es in Deutschland eine „gestiegene Nachfrage nach Ethik“ gibt, nach der Berücksichtigung von Werten wie Respekt, Rücksicht, Anstand und Würde.

Die Lösung sei ganz einfach, meint Pinnow: Eliten sollten vordenkend, Visionen entwickeln, wegweisende Entscheidungen treffen und dabei moralisch einwandfrei handeln, sich also ihrer privilegierten Stellung würdig erweisen – dann werden aus Ablehnung Wertschätzung und Akzeptanz.

## Gegen Krisen hilft nur noch Komik

Der Konfliktmanager Gerhard Schwarz sieht Humor als effizientes Führungsinstrument im Unternehmen

WIBKE ROTH | DÜSSELDORF

Nörgler, Besserwisser und Leistungsverweigerer haben eines gemeinsam: Sie sorgen für Konflikte. In Abteilungen und Teams von Unternehmen stören sie den Arbeitsfluss, verbreiten Missstimmung, versetzen Mitarbeiter ins Absicht. Solche Kleinigkeiten, aber auch große Krisen, etwa innerhalb von Organisationsstrukturen, lassen sich laut Gerhard Schwarz am besten mit einem Mittel meistern: dem „Führen mit Humor“.

Dem Autor, Berater und Dozent für Philosophie und Gruppendynamik, gelingt es, Krisensituationen meist durch die Gleichschaltung einer Gruppe zu einer gemeinsamen Emotionalität. Sie sei eine der Voraussetzungen für gemeinsame Handlungsfähigkeit. Nach außen konnten sie Feinde so aber auch Aggressivität signalisieren –

die destruktive Wirkung des Lachens. „Führen mit Humor wäre die Kunst, diese Destruktivität in eine positive, konstruktive Haltung umzudrehen“, schreibt Schwarz.

Er vergleicht seinen Job im Unternehmen mit dem eines Hofnarren, der sich sein Ansehen mit der Fähigkeit verschafft, andere zum Lachen zu bringen. Sie werde umso wichtiger, je weniger die Menschen zu lachen hätten. Heute seien diese Hofnarren Berater, Sozialwissenschaftler und Kabarettisten. Wenn für den Hof das Gleiche gilt wie für Unternehmen in Krisenzeiten, müssen sich Führungspersonen anstrengen: einen Weg aus der Krise finden und das auf eine humorvolle Weise. Manager, die sich humorlos finden, können hoffen:

Schwarz glaubt, dass ebendiese Kunst erlernbar ist.

Er schildert alle Varianten von Ironie, Schadenfreude, Spott und Hohn bis zu Parodie, Satire, Sarkasmus und Zynismus – die stärkste Form von Intervention. Seine Funktion, das Um-schlagen ins Gegenteil, werde leider oft falsch verstanden, obwohl gerade Zynismus die zweite Seite einer vermeintlichen Wahrheit wieder sichtbar machen kann. Und die ist vor allem bei festgefahrenen Konflikten wichtig: „Meist braucht man die ganze Wahrheit mitsamt ihren Widersprüchen, um richtige Entscheidungen treffen zu können.“ Letztlich gelingt Schwarz mit seinem Buch, was er darin propagiert: Er führt seine Leser hindurch mit einer Mischung aus Anekdoten, vielen Sprüchen von Wilhelm Busch und Philosophie – aber immer mit Humor.

Serie

Die Shortlist im Porträt: Jeden Freitag präsentiert ein Volontär der Georg-von-Holtzbrinck-Schule einen der zehn Anwärter auf den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis.

**21.9.07: GERHARD SCHWARZ:**  
**Führen mit Humor. Ein gruppendynamisches Erfolgskonzept.**  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2007, 216 Seiten, 29,90 Euro

**28.9.07: Martin Suter:** Unter Freunden. Und andere Geschichten aus der Business Class. Diogenes, Zürich 2007, 198 Seiten, 18,90 Euro.

Weitere Informationen unter:  
[www.deutscher-wirtschaftsbuchpreis.de](http://www.deutscher-wirtschaftsbuchpreis.de)

DEUTSCHER WIRTSCHAFTSBUCHPREIS 2007 WIRTSCHAFTSVERSTEHEN