

REDLINE | VERLAG

Stanley McChrystal

Jeff Eggers | Jason Mangone



FÜHRUNG

Mythos und Realität

Der US-Bestseller des früheren Vier-Sterne-Generals

Stanley McChrystal | Jeff Eggers | Jason Mangone

FÜHRUNG

Mythos und Realität

Übersetzung aus dem Englischen von Almuth Braun

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2019

© 2019 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2018 by McChrystal Group LLC
Die englische Originalausgabe erschien 2018 bei Portfolio, einem Imprint der Penguin Publishing Group, einer Abteilung von Penguin Random House LLC unter dem Titel *Leaders: Myth and Reality*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Almuth Braun, Ammersee
Redaktion: Bärbel Knill, Landsberg am Lech
Umschlaggestaltung: Sonja Vallant, München
Umschlagabbildung: shutterstock_124443730
Satz: Daniel Förster, Belgern
Druck: GGP Media, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-756-0
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-134-1
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-135-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

*Für John Lewis und John McCain,
die uns daran erinnern,
dass es möglich ist, couragiert und engagiert zu führen
und dabei menschlich zu bleiben.*

INHALT

VORWORT	9
DER MYTHOS	19
»THE MARBLE MAN«: ROBERT E. LEE	39
DIE GRÜNDER	79
WALT DISNEY	82
COCO CHANEL	108
UNTERNEHMERTUM UND EGOISMUS	134
DIE GENIES	141
ALBERT EINSTEIN	143
LEONARD BERNSTEIN	176
DAS GENIE VON NEBENAN	205
DIE FANATIKER	211
MAXIMILIEN DE ROBESPIERRE	214
ABU MUSSAB AL-SARKAWI	243
DIE VERFÜHRUNGSKRAFT FANATISCHER ÜBERZEUGUNGEN	268

DIE HELDEN	273
ZHENG HE	276
VERSKLAVUNG	280
HARRIET TUBMAN	299
MENSCHEN BRAUCHEN HELDEN	324
DIE MACHTMENSCHEN	329
WILLIAM MAGEAR »BOSS« TWEEED	333
MARGARET THATCHER	356
DIE HALLEN DER MACHT	396
DIE REFORMATOREN	401
MARTIN LUTHER	404
DR. MARTIN LUTHER KING JR.	436
MINENARBEITER, MÖNCHE UND MINISTER	479
DREI MYTHEN	485
EINE NEUDEFINITION VON FÜHRUNG	507
NACHWORT	531
DANK	537
ANMERKUNGEN	541

VORWORT

*And when our work is done,
Our course on earth is run,
May it be said, »Well Done«
Be thou at peace.*

AUS DER WEST-POINT-HYMNE »ALMA MATER«

Das Buch ist nur 35 Zentimeter lang und 20 Zentimeter breit und hat einen zerschlissenen orangefarbenen Leineneinband. Einige Seiten fehlen, aber nachdem es über zwei Generationen hinweg tüchtig strapaziert wurde, ist es in auffallend gutem Zustand. Ich kann mich glücklich schätzen.

Das abgegriffene Kinderbuch *Greek Tales for Tiny Tots** wurde 1929 ursprünglich in Chattanooga, Tennessee für ein junges Mädchen namens Mary gekauft, die es hütete wie einen Schatz. Ende der 1950er-Jahre las mir Mary, inzwischen meine Mutter, daraus vor. Ich wiederum las meinem Sohn daraus vor, und vor Kurzem warf meine älteste Enkeltochter, Emmylou, ihren ersten Blick auf die vergilbten Seiten.

Dieses Büchlein liegt mir sehr am Herzen. Mit seinen schlichten Zeichnungen und kurzen Texten erzählt es die Geschichten griechi-

* ungefähr: »Griechische Sagen für kleine Knirpse« (A.d.Ü.)

scher und römischer Helden: Theseus, Herkules, Odysseus, Ariadne und anderer, die mit der Natur, dem Schicksal und manchmal miteinander rangen. Natürlich waren es Sagen aus der Mythologie, aber die Erzählungen von Menschen, die mit ihrem Heldentum, ihrer Vision oder Genialität, oft gepaart mit unerschütterlicher Beharrlichkeit, aufregende Abenteuer bewältigten, beeindruckten mich tief.

Als ich alt genug war, um längere Bücher zu lesen, gab mir meine Mutter Bücher über Roland, Julius Cäsar, William Wallace und Robin Hood. In der Bibliothek meiner Grundschule fand ich Biografien, die für junge Leser geschrieben waren, und ich erinnere mich, dass ich in der zweiten Klasse im Rechenunterricht von meinem Lehrer dabei erwischt wurde, wie ich ein Buch über John Paul Jones las. Ich war viel zu sehr in die Geschichte vertieft, um so zu tun, als würde ich aufpassen. Später im Leben bekam ich ein Schachspiel geschenkt, das die Inschrift trug: »Die Bauern sind die Seele des Schachspiels.« Für mich als Junge schien Geschichte jedoch ein Spiel zu sein, in dem die Anführer König, Dame, Turm, Läufer und Springer waren, deren Macht, Status und Bedeutung in krassem Gegensatz zu den niederen Bauern stand.

Meine ersten Lektionen in Führung stammten nicht aus der Geschichte der Antike. Mein Vater war Soldat, und ich war zehn, als er seinen ersten Einsatz in Vietnam hatte. Auch wenn ich noch sehr jung war, las ich viel, um das geopolitische Labyrinth zu verstehen, in das sich mein Vater und mein Land begeben hatten. Und so betrachtete ich die Ereignisse in erster Linie als Handlungen von militärischen und politischen Führungsfiguren, die erfolgreiche Helden sein würden, falls das Schicksal kooperierte. Das tat es nicht, aber mein Glaube war dennoch ungebrochen.

»West Point«, wie die United States Military Academy im Volksmund genannt wird, wurde 1802 an einer malerischen Krümmung des Hudson River gegründet. Während des Amerikanischen Unabhängigkeitskrieges war es die wichtigste strategische Stellung, da es den Briten den Zugang zu den lebenswichtigen Wasserwegen nördlich von New York City versperrte. Im Juli 1942 trat mein Vater, der selbst Sohn eines

Berufssoldaten war, ins Kadettenkorps von West Point ein, und dreißig Jahre später trat ich in seine Fußstapfen.

Die Academy erinnert Besucher daran, dass »ein Großteil der Geschichte, die wir lehren, von Führungspersonlichkeiten geschrieben wurde, die wir selbst ausgebildet haben«. Heute beansprucht sie, die wichtigste Rolle in Amerikas Vergangenheit zu spielen, und noch immer bringt sie die militärischen Führer der Zukunft hervor. West Points Mission besteht unter anderem darin, »das Kadettenkorps mit dem Ziel auszubilden, zu schulen und zu inspirieren, dass jeder Absolvent ein prädestinierter Führer von großem charakterlichem Format ist«.

Was die Erfahrung der zukünftigen Soldaten prägt, ist jedoch nicht das Leitbild von West Point. Vom ersten Tag an werden die Erwartungen, die Kadetten an sich selbst und an ihre Führer stellen, von der ständigen, intensiven und physisch präsenten Erinnerung an vergangene Führungspersonlichkeiten geprägt. Die in traditionellem Grau uniformierten Kadetten bewegen sich zwischen Ikonen, die einst die gleiche Uniform trugen. Ich lebte in Pershing Barracks, benannt nach dem Offizier, der die Amerikanischen Expeditionstreitkräfte (*American Expeditionary Forces, AEF*) im Ersten Weltkrieg nach Frankreich geführt hatte. Immer wenn ich zum Unterricht in die Thayer Hall ging – benannt nach dem Offizier, der den Kurs der Academy in ihren Anfängen bestimmte – kam ich an einer Bronzestatue von George Patton, dem angriffslustigen General aus dem Zweiten Weltkrieg vorbei. Bei jeder Mahlzeit blickten die Porträts berühmter Offiziere auf uns herab – eine ständige Mahnung und Erinnerung, dass West Points Daseinszweck darin bestand, uns zu Führungspersonlichkeiten zu formen.

Gleichzeitig wurden wir aber auch daran erinnert, dass es nicht um uns selbst ging. Wir wurden ausgebildet und geformt, um der Nation zu dienen und die »Long Gray Line« von West Point – so werden die Ehemaligen bezeichnet, die ihr Leben der Academy und den Idealen der Nation verschrieben haben – fortzuführen.

Wir wurden über die Überzeugungen und Verhaltensweisen herausragender Militärführer unterrichtet, und zwar nicht von Theoretikern, sondern zum größten Teil von jungen Offizieren, die erst kurz

zuvor von den Schlachtfeldern Südostasiens zurückgekehrt waren. Wir saugten ihre Erzählungen über die Kampfhandlungen auf wie ein Schwamm und beneideten sie um ihre Leistungen. Wir bewunderten ihre Integrität, ihren Mut und ihr Pflichtgefühl, und wir richteten unser Denken, unser Verhalten, unsere Ausdrucksweise und unser Auftreten danach aus. Indem wir das taten, so sagte man uns, würden aus uns vielleicht keine berühmten Führungspersönlichkeiten, aber gute Soldaten – und das glaubten wir auch. Wir selbst vermuteten, wenngleich darüber nie offen gesprochen wurde, dass einige von uns wahrscheinlich einmal die Geschichte schreiben würden, die zukünftige Kadetten später in West Point studieren würden.

Kurz nach meinem Abschluss wurde mir die erste Führungsaufgabe übertragen: Als Zugführer war ich in den 1970er-Jahren für 20 Fallschirmjäger verantwortlich. Zwar hatte die Armee als Institution nach dem Vietnamkrieg einige Probleme, aber die Mehrheit der Soldaten verrichtete ihre Arbeit wie die Generationen vor ihnen mit stoischem Gleichmut. Und wie Generationen von Militärführern vor mir erklomm ich die Karriereleiter vom Captain (Kommando über 150 Mann) über den Bataillonskommandeur (Kommando über 600 Mann) und Regimentskommandeur (rund 2.200 Mann) bis zum General.

An diesem Punkt führte mich meine Erfahrung auf ein Gebiet, das ich nicht in West Point studiert hatte. In der vom 11. September geprägten Atmosphäre verbrachte ich fast fünf Jahre im Irak und in Afghanistan als Kommandeur des Joint Special Operations Command (JSOC) – einer speziellen Task Force, die sich aus den besten Eliteeinheiten der Nation zusammensetzt. Im Alter von über 50 Jahren, geprägt von den Führungsmodellen vergangener Zeiten, war das für mich eine große Herausforderung. Ich stellte fest, dass das Kommando in einem technologiebestimmten militärischen Konflikt nicht nur traditionelle Kompetenzen, sondern auch Intuition und Anpassungsfähigkeit erforderte.

Während meines ganzen Berufslebens als Militärführer habe ich immer viel gelesen. Ich hatte eine ausgeprägte Vorliebe für Geschichte und las viele Biografien, zum Beispiel von George Washington und

George Marshall, sowie die Memoiren von Ulysses S. Grant. Gelegentlich schafften es auch Romane auf meinen Nachttisch, allerdings hatten sie oft einen historischen und militärischen Hintergrund. Ich erinnere mich, dass ich von *The Killer Angels* fasziniert war, in dem der Autor Michael Shaara mir das Gefühl gab, ein Vertrauter der allseits bekannten Kommandeure der Schlacht von Gettysburg zu sein.

Zwar las ich sehr gerne über Geschichte und Militärführer, aber als ich älter wurde, stellte ich fest, dass die Führungskonzepte, die ich übernommen hatte, ohne sie zu hinterfragen, immer stärker den Erfahrungen widersprachen, die andere gemacht hatten und von denen ich gelesen hatte, und außerdem standen sie auch im krassen Gegensatz zu meinen eigenen Erfahrungen.

Der großbürgerliche Kriegsheld Robert E. Lee unterlag dabei dem unscheinbaren »Sam« Grant.* Thomas Jeffersons inspirierende Ideen standen in krassem Gegensatz zu seiner Eigenschaft als Sklavenhalter. Und die neuen Erkenntnisse über die erfolgreiche Dechiffrierung des Enigma-Codes durch die Alliierten machen deutlich, dass die Siege, die einst einer überlegenen militärischen Kampfstrategie zugeschrieben wurden, in Wahrheit das Ergebnis einer Kombination aus anderen Faktoren waren.

Ich stellte fest, dass Militärführer, die all die »richtigen« Führungseigenschaften aufwiesen, oft versagten, wohingegen andere, die keine der traditionellen Führungseigenschaften besaßen, erfolgreich waren. Die Qualitäten, die wir in Führern suchten und feierten, hatten irritierend wenig mit den Ergebnissen zu tun, die sie erzielten. Der Begriff der Führungskompetenz schien zunehmend zum Mythos zu werden, und zwischen den traditionellen Konzepten und den tatsächlichen Erfahrungen tat sich eine riesige Kluft auf.

Im Herbst 2010 wurde dieser Führungsmythos für mich sehr persönlich. Zusammen mit Sam Ayres, einem frisch gebackenen Yale-Ab solventen, der später in die Armee eintreten und als Sergeant im 75th

* Ulysses S. Grant, Oberbefehlshaber der US-Armee im Sezessionskrieg und 18. Präsident der Vereinigten Staaten (1869–1877). (A.d.Ü.)

Ranger Regiment* dienen sollte, machte ich mich daran, meine Memoiren zu schreiben. Da ich weder Aufzeichnungen gemacht noch Tagebuch geführt hatte (um keine als geheim eingestuft Informationen aufzubewahren), musste ich bei null anfangen und Jahrzehnte meines Lebens chronologisch ordnen.

Das war ein Prozess von unschätzbarem Wert und eine Lektion in Demut. Während wir meine Lebensereignisse rekonstruierten und analysierten, entdeckten wir, dass selbst die Dinge, an die ich mich genau erinnern konnte, historisch betrachtet oft verblüffend unvollständig waren. Oft war mir überhaupt nicht bewusst, welche Handlungen, Entscheidungen und Dramen tatsächlich das Endergebnis einer Situation bestimmt hatten. Erfolge, die ich meinen Entscheidungen zugeschrieben hatte, schienen plötzlich weit weniger beeindruckend, als mir klar wurde, dass unzählige Faktoren und Akteure an der Situation beteiligt waren, die oft viel mehr mit dem Ergebnis zu tun hatten als ich. Daraufhin begann ich mich von der Vorstellung zu verabschieden, dass meine Memoiren eine Geschichte erzählen würden, in der ich die zentrale Figur war. Ich war für den Verlauf der Ereignisse zwar wichtig, aber nicht in dem Ausmaß, wie ich gedacht hatte. Das war der letzte Anstoß, durch den ich mir eingestehen musste, dass meine führerzentrierte Weltsicht im Lauf des Lebens zunehmend mit unbequemen Fragen in Konflikt geraten war.

Im Jahr 2013 hielt der Autor und Journalist David Brooks einen Vortrag in Yale mit dem Titel »Über wen würde Plutarch heute schreiben?« Die *Lebensbilder (Bíoi parálleloi)*** des griechischen Schriftstellers der Antike Plutarch (um 45 bis ca. 125 n. Chr.), in denen er 48 Persönlichkeiten der Antike porträtierte, gehörten bis vor gar nicht langer Zeit

* Das 75th Ranger Regiment (Airborne) ist Teil des Führungskommandos für die Spezialeinheiten der US-Armee, United States Army Special Operations Command. (A.d.Ü.)

** Die großen Griechen und Römer 1: Doppelbiografien, Wunderkammer Verlag (2008) (A.d.Ü.)

noch zur Standardlektüre kultivierter Leser. Der Verweis auf Plutarch mag heutigen Lesern, die nicht mehr mit ihm vertraut sind, angeberisch oder überheblich vorkommen, aber Brooks Frage, über welche Führungspersönlichkeiten Plutarch heute schreiben würde, war faszinierend und beschäftigte mich sehr.

Man könnte seine Frage auch anders formulieren, nämlich: »Was macht heute echte Führung aus?« Führer werden ständig unter die Lupe genommen und analysiert, doch vor lauter Verblendung durch die Mythen über das, was traditionell als gute Führung galt, entgeht uns dabei oft die Realität. Zwar wissen wir intuitiv, dass Führung in der modernen Welt unerlässlich ist, aber wir wissen nicht genau, was gute Führung ausmacht.

Im Jahr 1905 definierte Albert Einstein das Verhältnis neu, in dem Zeit, Raum und Bewegung zueinanderstehen. Er widerlegte das Newton'sche Konzept von der Absolutheit von Zeit und Raum, allerdings war seine Spezielle Relativitätstheorie unvollkommen, weil sie die Beschleunigung nicht berücksichtigte. In den folgenden zehn Jahren grübelte Einstein so lange über dieses Problem, bis er schließlich seine Allgemeine Relativitätstheorie veröffentlichte, die die Realität unseres Universums vollständiger abbildet.

Es gibt keine Entsprechung zur Allgemeinen Relativitätstheorie, die sich auf das Thema Führung anwenden ließe – das heißt, eine Theorie, die umfassend und korrekt vorhersagt, welche Führungsqualitäten und -strategien zum Erfolg führen. Ein solches Modell haben wir noch nicht, und es würde den Rahmen dieses Buches auch sprengen, aber ein Schritt in diese Richtung ist möglich. Der erste Schritt besteht darin, zu lernen, an welchen Punkten sich die Kluft zwischen Realität und Mythos auftut.

Als Autoren haben wir uns an dieses Vorhaben mit der Erfahrung und der Neugier der Praktiker gewagt, die wissen, dass ein tieferes Verständnis möglich ist. Jeder von uns hat seine Karriere beim Militär begonnen. Jason Mangone hält einen Abschluss vom Boston College und diente als Infanterieoffizier des Marinekorps der Vereinigten Staaten im Irak, bevor er die Graduiertenfakultät von Yale besuchte und an-

schließlich zwei Jahre als Director der Service Year Alliance tätig war, einer Nonprofit-Organisation, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, junge Amerikaner und Amerikanerinnen für ein bezahltes soziales Jahr zu gewinnen. Jeff Eggers hat die United States Naval Academy besucht, ist ehemaliger Offizier der Spezialeinheit United States Navy Seals und hält einen Abschluss der Universität von Oxford. Außerdem hat er an Kampfeinsätzen im Irak und in Afghanistan teilgenommen und als Angehöriger des Nationalen Sicherheitsrats der Vereinigten Staaten mehr als sechs Jahre im Weißen Haus gearbeitet. Ich selber habe mehr als 38 Jahre in Uniform verbracht – von meiner Ausbildung in West Point bis zum Kommando über alle US- und NATO-Truppen in Afghanistan bis zu meiner Pensionierung im Jahr 2010. Seitdem konzentriere ich mich auf das Thema Führung, unterrichte am Jackson Institute von Yale und habe zwei Bücher geschrieben.

Jeder von uns bringt aus seiner jahrelangen Führungserfahrung Erfolge, Niederlagen, Lektionen und Narben mit. Aber was wir vor allem anderen mit uns herumtragen, sind unbeantwortete Fragen. Wir alle teilen die Faszination und Leidenschaft für Menschenführung, zusammen mit dem Gefühl, dass wir trotz aller theoretischen Erkenntnisse aus Forschung und Wissenschaft noch immer nicht wirklich verstehen, wie Führung geht.

Das vorliegende Buch ist unser Versuch, den ersten Schritt in Richtung einer allgemeinen Führungstheorie zu wagen. Inspiriert von Brooks' Frage haben wir Plutarchs Ansatz der Gegenüberstellung von Führungspersönlichkeiten imitiert, indem wir dreizehn berühmte Führungspersönlichkeiten in sechs Doppelporträts und ein Einzelporträt – Robert E. Lee – gruppiert haben. Wie Plutarchs *Lebensbilder* beginnt auch jedes unser Doppelporträt-Kapitel mit einer kurzen Einführung und endet mit einem Vergleich der beiden porträtierten Führungspersönlichkeiten, in der Hoffnung, die Gegenüberstellung möge die Komplexität des Themas Führung deutlich machen und erklären, wie es kommt, dass die meisten von uns am Ende den Mythos sehen, und nicht die Realität. Den Lesern wird auffallen, dass die Autoren gelegentlich Personalpronomen verwenden. Immer wenn von »ich« die

Rede ist – zumeist in der Einführung zu den jeweiligen Porträts – bin ich, Stan, gemeint. Immer wenn im Text »wir« steht, sind alle drei Autoren, inklusive meiner Person, gemeint.

Die Porträts wurden so ausgewählt und dargestellt, dass sie lehrreich und unterhaltsam zugleich sind. Nicht alle der von uns ausgewählten Persönlichkeiten waren gute Führer, und manche nicht einmal gute Menschen. Einige waren erfolgreich, weil sie talentiert waren; andere, weil sie sich bedingungslos für ihre Sache engagierten; wieder andere, weil sie Glück hatten, und einige kamen nie wirklich in den Genuss eines Erfolgsgefühls. Ob sie richtig oder falsch lagen, erfolgreich oder erfolglos waren, jeder dieser Faktoren spielte für die Ergebnisse, die wir heute als Geschichte bezeichnen, eine erhebliche Rolle. An ihrer Relevanz gibt es keine Zweifel, aber sie bilden nicht die ganze Geschichte ab.

Wir haben die Erfahrungen von dreizehn Führungspersönlichkeiten ganz bewusst als Brille gewählt, durch die wir das Thema Führung betrachten. Bei diesen Persönlichkeiten handelt es sich jedoch nicht um Versuchstiere, die man am besten aus klinischer Distanz betrachtet. Ihre Geschichten sind menschlich, daher ist es besser, sich ein Stück weit emotional auf die *Erlebnisse* der Porträtierten einzulassen, als ihre Porträts mit analytischer Nüchternheit zu lesen. Kein Leben wird gelebt und keine Krise bewältigt in der möglichen Überlegung, man könne damit für nachfolgende Generationen zu einer interessanten Fallstudie werden. Lassen Sie sich also auf die Welt dieser Persönlichkeiten und ihre subjektiven Erfahrungen ein.

Suchen Sie im Text nicht nach Checklisten für Führung. Die Porträts dienen dazu, traditionelle Führungskonzepte infrage zu stellen, aber wir maßen uns nicht an, vorzugeben, wie geführt werden sollte. Wir hoffen, dass wir ein paar der üblichen Mythen entlarven können, damit Sie sowie andere Führungskräfte die Realität erkennen, wie sie ist, und Herausforderungen mit klarem Denken und Bescheidenheit entgentreten.

Und noch etwas: Dieses Buch allein wird aus Ihnen keine herausragende Führungspersönlichkeit machen. Sie werden damit weder ei-

nen Mangel an Werten oder Selbstdisziplin noch die eigene Dummheit überwinden. Anstatt die Herausforderung »Führung« zu simplifizieren, wird das vorliegende Buch die Komplexitäten dieses Themas aufzeigen. Führung ist schon immer schwierig gewesen, und angesichts der hoch dynamischen Umgebung, in der wir heute leben, wird sie nur noch schwieriger. Führung ist aber möglich – und zudem unentbehrlich.

General a. D. Stan McChrystal, *US Army*

DER MYTHOS

*Die Dinge sind nicht immer so, wie sie scheinen;
der erste Eindruck täuscht oft.*

PHAEDRUS, RÖMISCHER DICHTER, UM 15 V. CHR. BIS 50 N. CHR.

Im Jahr 49 v. Chr. traf Julius Cäsar mit dem dramatischen Ausruf »Die Würfel sind gefallen« die schicksalsträchtige Entscheidung, an der Spitze seiner 13. Legion den Rubikon zu überqueren.¹ Das war deswegen so bedeutsam, weil das Flüsschen Rubikon die Grenze zwischen Italien und der Provinz Gallien markierte, dessen Prokonsul Cäsar war. Der Senat, der dessen wachsende Macht mit Misstrauen beäugte, befahl ihm, sein Heer aufzulösen und nach Rom zurückzukehren. Cäsar bot dem Senat jedoch die Stirn und beschloss, zwar zurückzukehren, jedoch nicht mit gesenktem Haupt, sondern in offener Rebellion, und marschierte mit seiner Legion auf Rom zu. Mit dem Überschreiten der italienischen Grenze in Begleitung eines bewaffneten Heeres war Cäsar unwiderruflich zu einem Verräter geworden. Trotz aller Berühmtheit war die Überschreitung des Rubikon eine relativ bescheidene Angelegenheit, in der der zukünftige Herrscher und seine Legionäre nichts anderes taten, als durch wadenhohes Wasser zu waten.² Nichtsdestotrotz brachte ihn dieser Akt in eine unversöhnliche Opposition zum römischen Senat und machte den Ausdruck »den Rubikon überschreiten«

für alle Ewigkeit zu einem Synonym für die nicht rückgängig zu machende Überschreitung eines Wendepunktes.

Die Geschichte, wie Cäsar und seine Legion auf Rom zumarschieren, ist auf den Pergamenten von Plutarchs *Lebensbildern* festgehalten, einer Reihe an Porträts berühmter Männer, die der griechische Schriftsteller der Antike verfasste. Plutarch schrieb auch, der Senat habe Cäsar fünf Jahre später »in der Hoffnung, die Herrschaft einer einzigen Person gebe ihnen die Zeit, nach so vielen Bürgerkriegen und anderen Kalamitäten Luft zu holen«, zum *dictator perpetuus* – Diktator auf Lebenszeit – bestimmt.³ Und dennoch wurde Cäsar innerhalb von zwei Monaten ermordet, wobei ausgerechnet viele jener Senatoren, die ihm zu dieser Machtposition verholfen hatten, zu den Messerschwingern gehörten. Wie Plutarch erklärt, hatten Cäsars »Hochmut« und die »Extravaganz« seines neuen Titels die Gruppe, zu der auch sein enger Freund Marcus Junius Brutus gehörte, zur Konspiration gegen ihn motiviert.⁴ Heute kennen die meisten von uns, die mit Cäsars Geschichte vertraut sind, diese wahrscheinlich nicht aus der Lektüre Plutarchs, sondern aus Shakespeares Bühnenstück *Julius Cäsar*.



Das berühmte Gemälde »Washington überquert den Delaware«.

(FOTO VON VCG WILSON/CORBIS VIA GETTY IMAGES)

In der Mordszene in Shakespeares Drama wehrt sich Cäsar, bis er Brutus unter den Mördern entdeckt und das wahre Ausmaß des Verrats erkennt. Seine berühmten ergreifenden letzten Worte lauteten: »Auch du, mein Sohn Brutus? Dann, Cäsar, falle!«⁵

Fast zwei Jahrtausende später erlangte ein weiterer General Berühmtheit, indem er einen Fluss überquerte. Anders als das Flüsschen Rubikon, konnte der Fluss Delaware nicht zu Fuß durchwaten werden. George Washington hatte keine andere Möglichkeit, als ihn mit einem Boot zu überqueren – eine Szene, die der deutsch-amerikanische Historienmaler Emanuel Leutze 1851 in einem der berühmtesten Ölgemälde Amerikas verewigt hat. Auf der Leinwand, die 3,79 × 6,48 Meter misst, hielt Leutze den Wagemut von Amerikas Gründungsvater und erstem Präsidenten für die Nachwelt fest. Die Parallelen zwischen Cäsar und Washington reichen weit über ihre Rolle als Generäle bei einer Flussüberquerung hinaus. So wie Cäsars Sturz von Shakespeare im Versmaß des fünfhebigen Jambus nachvollzogen wurde, wurde der letzte Akt von Washingtons Führerschaft von dem Schauspieler, Komponisten, Songwriter und Rapper Lin-Manuel Miranda beschrieben, der vier Jahrhunderte später in seinem Musical *Hamilton* Washingtons Rückzug mithilfe des Hip-Hops dramatisierte. Und wo Shakespeare auf Plutarchs *Lebensbilder* zurückgriff, fand Miranda seine Inspiration in der Biografie *Alexander Hamilton* von Ron Chernow.

Das Musical endet mit dem Rap Song »One Last Time«, in dem George Washingtons 1796 getroffene Entscheidung, nach seiner zweiten Amtszeit zurückzutreten, auf einen ungläubigen Hamilton trifft:

Hamilton: *Why do you have to say goodbye?*

Washington: *If I say goodbye, the nation learns to move on. It outlives me when I'm gone.*⁶

* (frei ins Deutsche übertragen): Hamilton: Warum müssen Sie gehen? Washington: Damit die Nation lernt, auf eigenen Füßen zu stehen. Sie lebt nach meinem Abschied weiter.

Miranda sagte später, er habe Washingtons »Menschlichkeit« und »Zerbrechlichkeit« darstellen und das seltene Beispiel eines Führers feiern wollen, der sich freiwillig von der Macht verabschiedet.⁷ In seinem Musical stellt Washington selbstlos und im Einklang mit seinem Führungsvermögen die noch sehr junge Demokratie der Nation über seine persönliche Macht.

Für alle angehenden Führer sind die oft erzählten Geschichten kühner Flussüberquerungen und des dramatischen Falls beziehungsweise Abschieds Julius Cäsars und George Washingtons inspirierend und einschüchternd zugleich. Sie wären allerdings hilfreicher, wenn Führung tatsächlich so funktionieren würde, wie die Legenden es suggerieren. In Wahrheit aber war Führung weder für Cäsar noch für Washington einfach.

Die Geschichte hat Cäsars Ausruf »Die Würfel sind gefallen« als eine Manifestation von Mut und Entschlossenheit kodifiziert, allerdings markierte dieser Ausruf auch einen Moment tiefer Zweifel. Plutarch erzählt uns, was die Populärgeschichte oft vergisst, nämlich, dass Cäsar bei Erreichen des Rubikons seinen Truppen zunächst befahl, innezuhalten, und dass er »sehr unschlüssig war ... und seine Meinung oft in die eine oder andere Richtung änderte«. Bevor er seinen Marsch fortsetzte, suchte er Rat, als »sein Wankelmut am größten war«.⁸ »Innehalten«, »Unschlüssigkeit« und »Wankelmut« sind aber keine Begriffe, die wir mit Führung assoziieren, und auch die Führer selber möchten nicht damit assoziiert werden. Wirklich effektive Führer, so glauben wir, empfinden niemals auch nur den Hauch eines Zweifels; vielmehr handeln sie stets entschlossen und stellen sich mutig den Konsequenzen ihres Handelns. In Wahrheit entspricht aber kaum ein Führer diesem Bild.

Und so waren auch Cäsars letzte Worte, »Auch du, mein Sohn Brutus?« wahrscheinlich eine dramatische Freiheit, die sich Shakespeare und andere Dramatiker des elisabethanischen Zeitalters nahmen.⁹ Plutarchs Version von der Ermordung Cäsars zeichnete hingegen ein eigenes Drama.

Als Caesar angegriffen wird, ruft er keineswegs zitierfähige Bedeutungen aus, sondern – was uns natürlicher erscheint – packt zu-

nächst seinen Angreifer und versucht, die Messerstiche abzuwehren. Anstatt Brutus anzurufen, ruft er, »Niederträchtiger Casca, was hat das zu bedeuten?« Der Rest des Kampfes ist eine scheußliche Angelegenheit, in deren Verlauf sich der große Cäsar windet, um den Messerstichen seiner Angreifer auszuweichen, die sich in ihren stümperhaften Bemühungen schließlich gegenseitig Messerstiche versetzen: »Es heißt, er habe gekämpft und sich gegen seine Angreifer gewehrt, indem er sich wand, um den Stichen auszuweichen, und um Hilfe rief. Als er jedoch Brutus' gezücktes Schwert erblickte, bedeckte er sein Gesicht mit seiner Robe und ergab sich in sein Schicksal ... Während sie ihre gemeinsamen Attacken gegen eine Person richteten, hatten sich die Verschwörer zuhauf gegenseitig verletzt.«¹⁰

Während sich Shakespeares Drama auf die Spannung und den Konflikt zwischen zweien der Hauptfiguren konzentrierte, fokussierte Plutarchs Erzählung auf Cäsars Verhalten, während er einen gewaltsamen Tod erleidet.

In Wahrheit kannten weder Plutarch noch Shakespeare die genauen Ereignisse, und wir kennen sie auch nicht. Wir haben keine andere Möglichkeit, als sie mithilfe der überlieferten Texte zu interpretieren. Sowohl der Biograf als auch der Dramatiker haben sich sehr bemüht, die Komplexität auf ihre individuelle Weise festzuhalten. Und dennoch ist das, was in unserem selektiven Gedächtnis haften geblieben ist, die Geschichte, dass Cäsar kühn den Rubikon überschritt und im Sterben den berühmten Satz ausrief, den er wahrscheinlich nie gesagt hat.

Wenn man beide Versionen der Geschichte, die des griechischen Biografen und die des englischen Dramatikers, miteinander vergleicht, erkennt man, dass Cäsars Führung gar nicht so heldenhaft war, wie wir es oft in der Erinnerung haben. Das Gleiche gilt für Washington.

In der Lobby im Westflügel des Weißen Hauses hängt eine Reproduktion des berühmten Ölgemäldes *Washington Crossing the Delaware*. An dieser Stelle machen die Angestellte des Weißen Hauses, die die Füh-

rungen durch das Gebäude machen, besonders gerne Halt. Die Broschüren, die die Besucher ausgehändigt bekommen, zählen sämtliche historischen Fehler des Werkes auf: Der Delaware River froh nie so stark zu, außerdem ist er in Wirklichkeit nicht so breit; die Boote steuern in die falsche Richtung, die Flagge ist nicht die richtige für die damalige Zeit, und so weiter. Der interessanteste Fehler sind aber die Boote selbst. Statt der klapprigen Walfänger-Ruderboote, wie Leutze sie malte, geht man davon aus, dass Washington einen circa 20 Meter langen floßartigen, flachen Kahn mit Artillerie verwendete, der viel besser für eine winternächtliche Flussüberquerung mit einer ganzen Armee geeignet war.



*Mort Künstlers modernere und realistischere Darstellung
von Washington Crossing the Delaware.*

(NACH DEM ORIGINALGEMÄLDE VON MORT KÜNSTLER,
WASHINGTON'S CROSSING ©2011 MORT KÜNSTLER, INC.)

Im Jahr 2011 wurde in der New Yorker Historical Society, die sich für den Erhalt der Stadtgeschichte einsetzt, eine völlig andere Darstellung der Überquerung enthüllt, auf der ein solcher flacher, floßartiger Kahn zu sehen ist. Das Gemälde war eine Auftragsarbeit, die von dem Maler Mort Künstler angefertigt wurde. Auftraggeber war ein Herr namens Thomas R. Suozzi, der das Werk mit den Worten bestellt hatte: »Ich möchte dem existierenden Gemälde etwas entgegensetzen. Es ist großartig, aber die Darstellung ist nicht realistisch.«¹¹ Abgesehen von den Booten liegt der auffälligste Unterschied in der Person Washingtons selbst. Im Original steht der General in dem kleinen Boot aufrecht, aber scheinbar leicht nach vorne geneigt, mit einem Bein auf dem Bootsrand, als sitze er auf einem kleinen Eisberg. In dem neuen Gemälde steht er auch, aber seine Körperhaltung ist ausbalanciert, wobei er seine rechte Hand auf dem Rad der mitgeführten Feldkanone abstützt, um sich einen besseren Halt zu verschaffen.

Künstlers Werk korrigierte nicht nur die historischen Ungenauigkeiten, sondern beseitigte zugleich einen kritischen Fehler in der Art und Weise, wie wir Führung oft beschreiben. Es ist nur natürlich, dass ein Mensch, der nachts auf einem Boot steht, um einen festen Stand bemüht ist, denn der menschliche Gleichgewichtssinn ist nicht perfekt. Allerdings würden sich nur wenige echte Führer, von Militärgenerälen ganz zu schweigen, ohne jede Unterstützung auf einem wackligen Ruderboot präsentieren, ganz so, als posierten sie für die Nachwelt. Und dennoch erscheint den meisten Betrachtern die Darstellung Washingtons, der bei einer nächtlichen Überfahrt über einen halb zugefrorenen Fluss auf einem kleinen Boot thront, nicht eigenartig. Stattdessen halten wir eine derart absurde Darstellung heroischer Führerschaft oft für normal.

Mirandas Beschreibung von George Washington als amerikanischem Gründungsvater, der zu selbstlos war, um sich eine Krone aufzusetzen, war ähnlich verzerrt und idealisiert. Wie der Washington-Biograf Ron Chernow erklärt, litt Washington zum Zeitpunkt seines Rücktritts »unter Rückenschmerzen, schlechten Zähnen und Rheumatismus; Besuchern fiel seine verhärmte, sorgenvolle Miene auf«.¹² Ame-

rikas Gründungsvater war einfach ein Mensch. Bestimmt war er von dem Prinzip der Zivilregierung durchdrungen, aber er war auch körperlich und geistig erschöpft.

Eine schnelle Durchsicht dieser sehr unterschiedlichen Erzählungen über zwei Führungspersönlichkeiten lehrt uns genauso viel über die Methoden des Geschichtenerzählens wie über die Führer selbst. Biografen schildern üblicherweise das Leben von Führungspersönlichkeiten, indem sie besonders die Bedeutsamkeit von deren individuellen Entscheidungen betonen. Daher ist es wenig überraschend, dass Führer, die den Großteil ihrer Führungskonzepte aus Biografien ziehen, ihre eigene Geschichte gern so erzählen, dass sie selbst stets im Mittelpunkt stehen. Die Geschichten, die sie sich selbst und anderen erzählen, sind insofern irreführend, als sie unser menschliches Bedürfnis nach Vereinfachung in einer komplexen Welt befriedigen. Biografien vereinfachen die Komplexität kollektiver menschlicher Systeme auf leichter steuerbare Elemente von Einzelpersonen.

Ein Dramatiker nimmt oft eine andere Perspektive ein; er konzentriert sich auf die Beziehungen *zwischen* den Individuen, vor allem, wenn diese Beziehungen Konflikte oder komödiantische Aspekte beinhalten. Während ein Biograf die Leser über die Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit *informiert*, geht es dem Dramatiker darum, dass die Theaterbesucher das Drama der Beziehungen der Hauptfigur *erleben*.

In Wahrheit brauchen wir beides, die biografische und die dramatische Perspektive. Als Individuen schätzen wir die Fokussierung des Biografen auf die Akteure, und als Sozialwesen genießen wir die dramatische Darstellung ihrer Beziehungen. Dennoch haben beide Erzähler zum Führungsmythos beigetragen. Während der Biograf unsere Konzentration auf Führungsfiguren lenkt, beleuchtet der Dramatiker (oder Maler) die Romantik der Führungsrolle. Zwischen beiden Effekten denken wir uns Geschichten aus, die die Rolle der Gefolgsleute vernachlässigen und komplexe Ergebnisse und Auswirkungen fälschlicherweise Einzelpersonen und ihren Entscheidungen zuschreiben: Cäsars Stärke war Anfang und Ende seines Imperiums, und Washington gewann den Revolutionskrieg und gründete die Vereinigten Staaten.

In Wahrheit sind die Führungslektionen nicht diejenigen, die wir wie selbstverständlich aus den Legenden ziehen. Der Rubikon erinnert uns daran, dass echte Führer Zweifel verspüren und sich mit anderen beraten. Dem vergleichbar lautet die Lektion aus der Überquerung des Delaware nicht, dass gute Führer in ihrer Überheblichkeit unnötige Risiken eingehen. Ein echter Führer gibt im Moment seiner brutalen Ermordung vermutlich keine druckreifen Sätze für die Nachwelt ab, sondern verblutet wahrscheinlich einfach stumm. Wenn sich ein echter Führer von der Macht verabschiedet, tut er das womöglich im Respekt vor den demokratischen Prinzipien; es kann aber auch sein, dass er einfach nur erschöpft ist.

»Führung« ist ein Begriff, der sich bekanntermaßen nur sehr schwer definieren lässt. Wie *The Bass Handbook of Leadership* anmerkt, »beginnt ein zweitägiger Führungs-Workshop mit einem ganzen Tag, an dem über die Definition dieses Konzepts gestritten wird.«¹³ Bass weist auch darauf hin, dass der Führungsexperte Joseph Rost in 587 untersuchten Publikationen 221 Definitionen gefunden hat.¹⁴

Natürlich macht sich kaum eine Führungspersönlichkeit so viele Gedanken über Definitionen. Nach unserer Erfahrung betrachten die meisten Menschen Führung als den *Prozess*, eine *Gruppe* zu beeinflussen, damit diese ein bestimmtes *Ziel* erreicht. Diese Definition suggeriert, dass Führung der Prozess ist, mit dem eine Person eine Gruppe auf ein bestimmtes Ziel ausrichtet, und dass die Führer an der Spitze die Richtung bestimmen und die Gruppe lenken. Doch was vielleicht noch schlimmer ist: unsere Bemühungen, das Wesen der Führung zu verstehen, sind stets demselben, ungenügenden Muster gefolgt. Wir haben einzelne Führer studiert und sind zu dem Schluss gekommen, dass Führung einfach das ist, was Führer tun – sprich, ihre individuellen Entscheidungen und Handlungen.

Und genau hier liegt der Ursprung des Mythos Führung: Diese Betrachtungsweise fokussiert ausschließlich auf die Person des Führers.

Seit vielen Jahren wird nach dem Geheimnis der Führung gesucht, indem analysiert wird, warum bestimmte Führungspersönlichkeiten beidenswerte Ergebnisse erzielen und andere nicht. Dabei wurde aber nie auf die Personen im Dunstkreis der Führer geachtet. Wir gehen immer davon aus, dass er derjenige ist, der den Prozess steuert, und unterschätzen die Rolle der Gefolgsleute und des situativen Kontextes. Außerdem gehen wir davon aus, dass Führung zielorientiert ist, und dass sich durch die Anwendung der korrekten Formel für effektive Führung überzeugende Ergebnisse erzielen lassen. Wir glauben fälschlicherweise, dass sich die Dinge, die sich in einer bestimmten Führungssituation ereignen, in einem anderen Moment ohne Weiteres wiederholen lassen.

Wenn dieses weit verbreitete Führungsverständnis den tatsächlichen Führungsmechanismen gegenübergestellt wird, zeigt sich, dass hier drei Mythen am Werk sind, auf die wir in den letzten beiden Kapiteln dieses Buches ausführlicher eingehen werden:

- Der Mythos der starren Führungsformel: Im Bemühen, den Prozess zu verstehen, sind wir versucht, das Konzept Führung in eine statische Checkliste zu pressen, und ignorieren die Tatsache, dass Führung ausgesprochen kontextbezogen und immer von den situationspezifischen Umständen abhängig ist.
- Der Mythos der Führungseigenschaften: Wir schreiben Führern zu viele Eigenschaften zu und betrachten das Thema mit einem verzerrten Tunnelblick, der nur die Person des Führers sieht. Wir sind versucht zu glauben, dass Führung das ist, was der Führer entscheidet und macht. In Wahrheit lassen sich die Ergebnisse auf eine Vielzahl von Faktoren jenseits der Person des Führers zurückführen.
- Der Ergebnismythos: Wir sagen, Führung ist der Prozess, Gruppen von Menschen auf ein bestimmtes Ziel hin zu lenken. Das trifft bis zu einem gewissen Punkt zu, aber es ist viel mehr als das. In Wahrheit beschreibt Führung eher, was Führer symboli-

sieren, als das, was sie erreichen. Produktive Führung verlangt, dass die Gefolgsleute Sinn und Zweck in dem erkennen, was ihre Führer repräsentieren, zum Beispiel soziale Identität oder Zukunftschancen.

Die Macht und die Dominanz dieser Führungsmythen sind fast mit religiösen und romantischen Mythen vergleichbar; sie scheinen universell und untrennbar mit unserer menschlichen Existenz verbunden zu sein. Sie spiegeln die Entkoppelung zwischen der Realität und unseren Wunschvorstellungen wider. Wir sind uns dieser Entkoppelung bewusst, haben uns aber mit ihr arrangiert. Führungskräfte von Wirtschaftsunternehmen sprechen zum Beispiel oft von der Bedeutung guter Führung, aber wenn sie die Bedrohungen aufzählen sollen, denen ihr Geschäft ausgesetzt ist, nennen sie im Allgemeinen nur exogene Faktoren, vergessen aber regelmäßig, ihr eigenes Führungsverhalten als Risikofaktor zu berücksichtigen.¹⁵

Zum Teil leben wir mit diesen Mythen, weil sie eine nützliche Funktion erfüllen. Wie für die Religion gilt auch für die Führung, dass sie Werte bietet, indem ein Narrativ – eine zusammenhängende Geschichte – entwickelt wird, das der Welt, in der wir leben, einen Sinn verleihen soll, selbst wenn er uns verschlossen bleibt. Wenn alles gut läuft, führen wir das Verdienst auf die Führung zurück, und bei Misserfolg kann man dem Führenden dafür die Schuld zuweisen. Durch unsere romantischen Vorstellungen fesselt das Thema Führung unsere Aufmerksamkeit und Fantasie und weckt Gefühle, die wir selber nicht immer verstehen.

Auch wenn sie nützlich sein können, führen uns Mythen oft auf Abwege, mit negativen Folgen und Risiken für die Gesellschaft. Wenn wir Mythen glauben, verlieren unsere Führungsmodelle an Effektivität; wir denken uns ausgefeilte Prozesse zur Selektion, Bewertung und Schulung von Führungskräften aus, die dann nichts anderes tun, als bestehende Schwächen aufrechtzuerhalten. Gefährlicherweise entwickeln und hegen wir dann auch falsche Erwartungen an Führer. Gelegentlich nutzen Führer Mythen aus, um sich persönlich zu bereichern – zum

Schaden der Organisationen, die sie leiten. In anderen Fällen werden Mythen aufgedeckt, was Enttäuschung und Zynismus über Führung zur Folge hat.

Wir können also fragen, warum wir mit diesen Mythen leben und wie sich Führung neu definieren lässt. Handelt es sich wirklich um einen Prozess oder eher um eine Eigenschaft? Welche Rolle spielt Führung in menschlichen Systemen, und warum erscheint sie überhaupt so wichtig?

Anhand der in diesem Buch vorgestellten Porträts erkennen wir, dass Führung in Wahrheit wesentlich mehr ist als nur ihre Ergebnisse; bei Führung geht es auch darum, wie komplexe menschliche Gruppen ihre Kooperation optimieren und Menschen Symbole für die Bedeutung und den Sinn des Lebens finden. Diese Optimierung und dieses Gefühl der Sinnhaftigkeit entstehen aus dem Zusammenspiel von vielen veränderlichen Variablen, die weitaus mehr beinhalten als nur eine einzige Führungsfigur. Führung wird gemeinsam von Führern und Gefolgsleuten erzeugt; sie entsteht zwischen den Einflussreichen und Charismatischen, die nach Führung streben, und den Hoffnungsvollen und Furchtsamen, die nach Führung verlangen.

Der Führungsmythos entspringt der Dualität, die uns zu menschlichen Wesen macht: Einerseits sind wir Teil eines sozialen Kollektivs, andererseits sind wir autonome Individuen, und beides verleiht uns unseren Wert. Als menschliche Wesen sind wir außerdem in der Lage, die Diskrepanz wahrzunehmen zwischen dem, was tatsächlich ist, und dem, was sein sollte, und wir besitzen die kognitive Gabe, uns die Zukunft und das Irreale vorstellen zu können. Die Kehrseite der Medaille ist, dass die Dinge nie genau so sind, wie wir sie gerne hätten. Und vielleicht gilt das auch für Führung, von der wir geneigt sind, immer mehr zu erwarten und zu wollen, als sie tatsächlich leisten kann.

Ende des Jahres 1777, ein Jahr nach seiner berühmten Überquerung des Delaware, sandte General Washington Captain Alexander Hamilton ins Hinterland nach New York, um sich ein Bild von der Situation zu ma-