

Die Kolumne

Michael Herbst

Als Fußball-Fan (aber keineswegs Bayern-Fan) hat man in diesen Frühlingswochen immer wieder mal nach München geschaut: Der mit Abstand erfolgreichste deutsche Fußballclub erwies sich als ziemlich erfolglos, als es darum ging, einen Nachfolger für Thomas Tuchel als Trainer zu finden. Einer nach dem anderen sagte ab. Xabi Alonso verlängerte bei Leverkusen, Julian Nagelsmann trainiert lieber weiter die deutsche Nationalmannschaft und Ralf Rangnick die österreichische (herzliche Grüße an das Team am Attersee!). Und gerade bei Ralf Rangnick wurde etwas grundsätzlicher diskutiert: Würde der Trainerfuchs aus dem RB-Reich denn in München klar kommen. Würde ein so meinungsstarker und durchsetzungsfähiger Trainer sich dem Regime beim FC Bayern unterordnen könne, wo nicht nur die Trainer bitte sich aufs Kicken mit den Fußballstars beschränken sollen, und wo zwei ältere Herren (U. Hoeneß und K.-H. Rummenigge) auch sagen könnten, es sei ihnen egal, wer unter ihnen Chef beim FC Bayern wäre? Würde das gut gehen? Vielleicht haben sich unsere Leserinnen und Leser schon daran gewöhnt, dass man bei dieser Kolumne einen Augenblick braucht, bis man den Zusammenhang mit Fragen der Gemeindeentwicklung erkennt! Dieses Mal wird es noch etwas länger dauern!

Szenenwechsel: Sie dürften zu den bekanntesten Firmen in Deutschland gehören. Eine Geschäftsidee, die sich als äußerst erfolgreich erwies. War man früher als Normalversicherter, der eine Brille brauchte, auf furchtbare ›Kassengestelle‹ angewiesen, bot nun Fielmann modische Brillen auch für den kleinen Geldbeutel. Der Firmengründer Günther Fielmann (2024 verstorben) hatte die Geschäftsführung schon 2020 an seinen Sohn Marc Fielmann übergeben. Der wurde nun gefragt, wie er sich gute Führung in einem so großen Unternehmen vorstellt (FAZ, Nr. 103, 3. Mai 2024, 23). Seine Antwort zeigt den Neuansatz nach der langen Regentschaft des Patriarchen:

»Wir führen über Sinn und Verstand, nicht über Ansage und Kontrolle!« Will sagen: Wir hören zu. Wir geben Mitarbeitenden Verantwortung und ›Beinfreiheit‹. Wir setzen den Rahmen, aber in diesem Rahmen haben Führungskräfte Platz für ihre Ideen.

Zwei sehr unterschiedliche Führungsstile! Wie sieht heute gute und erfolgreiche Führung aus? Wie muss das Miteinander verschiedener Führungsebenen gestaltet werden, damit für den Weg einer Organisation die besten Lösungen gefunden werden? Nun, es wäre einfach zu sagen: Das System ›FC Bayern‹ sieht aus wie ein Dino, das System ›Fielmann‹ ist viel moderner. Man kann ja den Bayern (leider aus Sicht eines bekennenden BVB-Fans) den Erfolg nicht absprechen. Aber es bleibt doch eine spannende Frage: Offenbar funktioniert ein Durchregieren von oben heute weder in großen Sportvereinen noch in erfolgreichen Familienunternehmen. Der Königsweg scheint doch Führung zu, die tatsächlich führt, Entscheidungen trifft und vorangeht - und dabei den Mitarbeitenden zuhört, ihren »Sinn und Verstand« respektiert und ihnen Raum gibt, ihren Bereich auch eigenständig zu gestalten. Ach ja, und das wäre ja auch für Gemeinden keine schlechte Idee. Da gibt es ja ein weites Spektrum: Gemeinden, in denen leitende Pastoren (ja, meist Männer) schlicht das Sagen haben und das auch geistlich zu rechtfertigen suchen. Aber auch Gemeinden, in denen Führung nur in der Moderation der vielen Meinungen besteht. Auch hier wäre es ja mal sinnvoll zu schauen, was von den Beispielen aus Sport und Wirtschaft zu lernen wäre.

Michael Herbst