

## Schlechte Manager sind Analphabeten – Eine Literaturexpertin verarbeitet ihren Ausflug in die Welt der Konzerne

**Alexandra Hildebrandt:** *Welche Zeiten, in denen wir leben. Was erfolgreiches Unternehmertum ausmacht*, Kehsler Verlag, Saulheim 2010, 70 S., EUR 15,95

Das schmale Büchlein mit dem Titel „Welche Zeiten, in denen wir leben. Was erfolgreiches Unternehmertum ausmacht“ ist von Alexandra Hildebrandt geschrieben worden, die als promovierte Literaturwissenschaftlerin eine Zeitlang für die Nachhaltigkeitskommunikation der Arcandor AG (vormals KarstadtQuelle AG) verantwortlich war – solange, bis die Insolvenz des Kaufhauskonzerns ihre Stelle erübrigt hat. Hildebrandt versucht eine Erklärung der Krise, die sie selbst aus großer Nähe miterlebt hat, indem sie Bezug nimmt zu historisch-literarischen Vorbildern. Die „Buddenbrooks“ von Thomas Mann erleichtern es der Autorin, Vergleichs- und Wertmaßstäbe zu entwickeln für ihr Unternehmerbild und für die Antwort auf die Frage, was gutes Unternehmertum sei. Schlechte Manager, so Hildebrandt, seien Analphabeten, unfähig, die Zeichen des eigenen Lebens und die Sprache ihres Körpers zu deuten.

Ausstattung und Umfang des 70-seitigen Büchleins prädestinieren es zum Geschenk für Manager und zum dekorativen Herumliegen in Chefbüros. Alexandra Hildebrandt weiß, wie sie auf Chefetagen ankommt – auch wenn sie längst draußen ist. Das Buch versteckt sich derzeit allerdings noch vor seinem Markt; es ist weder auf amazon.de gelistet, noch existiert die im Buch angegebene Website des Saulheimer Kehlser-Verlages. Dem Interessenten bleibt also nur der Weg über den Buchladen – oder der Bestellschein an den Verlag, den wir hilfsweise auch auf der **stratum®**-Website deponiert haben.

### Thomas Buddenbrook alias Thomas Middelhoff

Man weiß, wer gemeint ist, auch wenn Alexandra Hildebrandt den Namen des früheren Karstadt-, dann Arcandormanagers Thomas Middelhoff an keiner Stelle in den Mund nimmt. Stattdessen muss Thomas Buddenbrook herhalten, der glücklose Erbe eines großen Lübecker Handelskontors in dritter Generation, dessen romanhafte Existenz durch Thomas Mann in die Welt gekommen ist. Dieser Buddenbrook dient Hildebrandt als Idealtypus des unverantwortlichen, unehrbaren, unmoralischen und abgehobenen Managers, dessen Tun „keine langfristige Ausrichtung hat“. Solche Manager haben am Tagesgeschäft kein Interesse, sie besitzen aber auch kein „inneres Wertegerüst“, sondern inszenieren Imageaufbau und Positionierungsstrategien letztlich nur, um die eigene Eitelkeit zu befriedigen. Deren Haltung, so

Hildebrandt „verrät sich darin, dass diese euphorisierten Manager nur auf Publikumswirksamkeit ausgerichtet sind, dass sie sich über die Medien definieren und häufig von Beratern umgeben sind... Ein echter Unternehmer hat dafür keine Zeit.“

Man lese zum Vergleich in einem Artikel der „WirtschaftsWoche“ vom 29. September 2009 über Thomas Middelhoff: *„Der umtriebige Manager, der seit drei Jahren bei KarstadtQuelle am Ruder ist, hat dem Konzern im vergangenen Jahr den gewöhnungsbedürftigen Kunstnamen Arcandor verpasst und ihn mit dem Zusatz ‚committed to creating value‘ geschmückt, zu: Deutsch: verpflichtet, Werte zu schaffen. Davon ist das Unternehmen weiter entfernt denn je. Nach drei Jahren unter der Fuchtel von ... Middelhoff ... wird klar: Die versprochene Kernsanierung von Karstadt ist nicht bloß gescheitert – sie hat erst gar nicht stattgefunden. Middelhoff verfiel zwar in Aktionismus, er kaufte und verkaufte Unternehmensteile, verscherbelte die Immobilien, baute die Konzernstrukturen um und trieb gar zeitweise eine Fusion mit dem Rivalen Kaufhof voran. Doch zu den Niederungen des operativen Geschäfts, auf dem das fragile Gebilde ruht, wahrte der smarte Manager fein Abstand wie sonst wohl nur zu Wühltischen im Sommerschlussverkauf.“* Einen „Dampfplauderer“ nennt die „WirtschaftsWoche“ Middelhoff ganz explizit.

### **Zitatensammlung statt Analyse**

So explizit will Alexandra Hildebrandt nicht werden und versteckt die Bewertung und Bewältigung ihrer Zeit bei der Arcandor AG hinter etlichen Zitaten, die nicht nur aus den Mann'schen „Buddenbrooks“ stammen, sondern auch aus Adelbert von Chamisso's Märchenerzählung „Peter Schlemihl“ und einigen Wirtschafts- und Managementbüchern. Zitiert werden u.a. Jack Welch, Hans-Olaf Henkel und Reinhard Mohn, aber auch Fußballmanager Oliver Bierhoff und DFB-Präsident Theo Zwanziger, dem das Büchlein sogar gewidmet ist.

Hinter den vielen Zitaten, die sich auf den 70 Seiten aneinanderreihen und zu ebenso vielen (nämlich exakt 69) Fußnoten führen, leuchtet nur an manchen Stellen so etwas wie eine analytische Bearbeitung des Themas hervor. So zum Beispiel, wenn das Psychogramm des nicht-nachhaltigen Managers gezeichnet wird, die von Hildebrandt als Analphabeten charakterisiert werden: „Manager schlecht geführter Unternehmen haben ... nicht gelernt, mit sich und ihrer Umwelt nachhaltig umzugehen. Sie sind nicht fähig, die Zeichen des (eigenen) Lebens zu deuten und zu verstehen – sie sind Analphabeten, wenn es darum geht, sich auf die Sprache ihres Körpers einzulassen.“ Hier scheint ein Ansatz durch, der von Otto Scharmer in seiner Theorie des „U-Prozesses“ vertreten wird. Scharmer untersucht, wie wir von einem „Herunterladen“ vorhandenen Wissens („downloading“) zu einem „In die Welt bringen“ neuer Lösungsansätze („performing“) gelangen. Führung sei dann erfolgreich, wenn Wahrnehmung und Handlung des Managers denselben Ausgangspunkt haben. Scharmer nennt es den „inneren Ort“, von dem aus ein erfolgreicher Manager agiert. Während Spitzensportler und Top-Teams häufig die Fokussierung auf sich selbst und ihre eigene Wahr-

nehmungsfähigkeit verwenden, um Höchstleistungen zu erbringen, arbeiten Führungskräfte in Organisationen größtenteils ohne diese Techniken oder das Bewusstsein, dass derartige Möglichkeiten überhaupt existieren, stellt Otto Scharmer fest, der Mitbegründer des Leadership Lab am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge ist und als Berater arbeitet. Dieses Konzept, das auch als „U-Theorie“ bezeichnet wird, wird in Deutschland vor allem von der Bertelsmann-Stiftung unterstützt und verbreitet.

Solche Verbindungslinien zur Managementtheorie zieht Alexandra Hildebrandt in ihrem Büchlein über erfolgreiches Unternehmertum jedoch nicht. Wie gesagt, es ist eher eine Zitatensammlung, die am Ende auch noch in ein etwas willkürlich zusammen gestelltes Glossar mündet. Diese „Wort-Sammlung für erfolgreiches Unternehmertum“ versammelt Stichworte wie „Ethik“, „Glück“, „Mitarbeiter“, „Schatten“, „Selbstmord“ und „Siebenmeilenstiefel“ – also eine sehr persönliche Auswahl, was den Eindruck unterstützt, es handle sich bei dem Büchlein vor allem um einen individuellen Verarbeitungsprozess der negativen Erfahrungen, die die Autorin als Nachhaltigkeitsmanagerin gemacht hat.

### Den Glauben nicht verlieren

Dafür spricht auch, dass die Thematik voll und ganz auf die individualpsychologische Ebene geschoben wird. Zwar ist immer wieder von Werten und vor allem dem Wert „Nachhaltigkeit“ die Rede, aber auch dies ist für Alexandra Hildebrandt kein Anlass, System- und Kulturfragen zu diskutieren. Vielmehr geht es um die persönliche „Grundeinstellung, nachhaltig zu wirtschaften“. Das Büchlein wird deshalb kaum in die Managementliteratur eingehen. Aber es hat einen gewissen historischen Wert als Ausdruck des Wert- und Sinnvakuums unseres Wirtschaftssystems. Denn es ist nicht von naiven Weltverbesserern geschrieben worden, die die Welt des Managements nur von außen sehen. Dieses Büchlein ist von einer „Innenseiterin“ verfasst worden, die ihren Glauben an ein gutes Unternehmertum nicht verlieren möchte.

*Richard Häusler*

Copyright © **stratum®** GmbH



### Ihr Kontakt zu **stratum®**

**stratum®** GmbH  
Boxhagener Straße 16  
Alte Pianofabrik  
10245 Berlin

Fon 030.22325270  
Fax 030.22325271

[www.stratum-consult.de](http://www.stratum-consult.de)  
[info@stratum-consult.de](mailto:info@stratum-consult.de)