

# Rebellion und Anpassung

## *Edgar Geiselhardt, Management Coach*

*aus: Politikwissenschaft im Beruf. LIT, Politikwissenschaft, Band 112*

Wenn ich mich recht erinnere, war es am Abend des 19. Juni 2002, im ICE kurz vor dem Münchener Hauptbahnhof. Ich kam gerade von einem Termin in Mannheim und hatte den Blick eingeschaltet, den ich mir im Laufe der vielen Geschäftsreisen angewöhnt hatte: unfokussiert, durch die Menschen hindurchschauend, mich schützend vor der ungewollten Nähe. Plötzlich sagte eine Stimme neben mir: „Sind Sie nicht Herr Geiselhardt?“ Ich schaute hin - da stand mein Doktorvater Dieter Nohlen.

Das folgende Gespräch war kurz, weil Professor Nohlen zu einem wartenden Anschlusszug musste. Er fragte mich, wie es mir ginge und nach meiner beruflichen Entwicklung; ich fragte ihn, ob er noch in Heidelberg lehren würde. Das war schon alles. Trotzdem wirkte die überraschende Begegnung lange in mir nach.

Ein Teil meiner Vergangenheit war plötzlich wieder lebendig geworden: das Studium in Heidelberg, die Promotion, die bewegten 1970er Jahre, die mich so nachhaltig geprägt haben. Erinnerungen fast wie aus einem anderen Leben und gleichzeitig vertraut und nah. Wenn mir damals jemand gesagt hätte, wohin mich mein Lebens- und Berufsweg dreißig Jahre später führen würde, hätte ich ihn für verrückt gehalten und zum Vertreter bürgerlicher Ideologie erklärt. Denn heute mache und bin ich viel von dem, was ich damals auf keinen Fall sein wollte: ich arbeite mit Managern, verdiene gut, habe eine Familie, lebe im eigenen Haus und bin dabei glücklich und zufrieden!

Warum habe ich ab Oktober 1972 - nach Abitur und zweijähriger Bundeswehrzeit - Politologie studiert und nicht etwa Biochemie? Biochemie war durchaus eine mögliche Studienalternative, denn ich war in der Schule gut in Biologie und Chemie gewesen. Die Entscheidung war eher emotional als rational. Im Grunde wollte ich das, was mich damals sehr beschäftigte - das tiefere Verständnis politischer und gesellschaftlicher Vorgänge und Prozesse - zum Gegenstand meines Studiums machen. Es ging um Radikalität im positiven Sinn des Wortes: den Dingen auf den Grund gehen und sie von der Wurzel her verstehen und ggf. verändern wollen. Was waren die Ursachen dieser emotional bestimmten Radikalität?

Die politische und kulturelle Eruption der späten 1960er Jahre hatte auch vor der hügeligen Landschaft des Kraichgaus, in der ich geboren und aufgewachsen bin, nicht halt gemacht. Zwar waren Frankfurt, Berlin und Paris politisch weit entfernt, die Erschütterungen zeigten dennoch auch Auswirkungen in der Provinz. Der Geist des kritischen Infragestellens und die Emotionalität der Rebellion hatten auch von mir und einigen Freunden Besitz ergriffen. Wir inszenierten den ersten Streikversuch in der Geschichte unseres beschaulichen Landgymnasiums, engagierten uns gegen überfüllte Schulbusse und organisierten eine Demonstration gegen die erstarkende rechtsradikale NPD. An dieser Demonstration beteiligte sich auch mein damals eher konservativ orientierter Vater - für mich eine enorme emotionale Bestätigung.

Letztlich waren es das Bedürfnis nach radikalem Verstehen vermischt mit einer zur Rebellion neigenden Emotionalität, die mich zur Politologie geführt haben. Wie ich heute weiß, ist das nicht die beste Grundlage für ein ordentliches wissenschaftliches Studium. Aber im Rückblick gesehen, ging es in dieser Phase politisch-kulturellen Umbruchs wohl eher um die Möglichkeit der radikalen Auseinandersetzung und des radikalen Begreifens als darum, "ordentlich" zu studieren.

Ähnlich wie viele meiner Kommilitoninnen und Kommilitonen habe ich mir über die späteren beruflichen Perspektiven damals wenig Gedanken gemacht. Ich hatte zwar den Studiengang Staatsexamen belegt, wollte aber kein Lehrer werden. Ab dem zweiten Semester belegte ich dann interessengeleitet in einem zusätzlichen Studiengang das Fach Psychologie. Das tiefere Verständnis psychologischer Prozesse und Fragestellungen faszinierte mich neben der gesellschaftlich-politischen Dimension zunehmend und so war es nur folgerichtig, Psychologie zu studieren. Diese Haltung war Anfang der 1970er Jahre insofern nicht unrealistisch, als ein akademischer Abschluss fast immer mit einer guten beruflichen Positionierung einher ging. Man brauchte sich nicht zwingend Gedanken zu machen über die spätere berufliche Entwicklung.

Die akademische Arbeitslosigkeit entstand als wahrnehmbares Phänomen erst Mitte der 1970er Jahre.

Mein Studium war in mehrerer Hinsicht anregend, aufregend, lebendig und lehrreich. Vor allem die ersten Jahre waren geprägt durch die starke Polarisierung zwischen der radikalen Erkenntnissuche und emotionalen Rebellion vieler Studenten einerseits und dem Versuch des Lehrkörpers, Wissenschaft und Methodik der Politologie zu vermitteln - für beide Seiten eine schwierige Situation. . .

Die Grenzen zwischen der wissenschaftlichen Betrachtung von politischen Phänomenen, der kritischen Reflexion von Alltagserfahrungen und den aktuellen politischen Themen waren in diesen Jahren aufgelöst. Als Studenten beschäftigten wir uns mit den wissenschaftlichen Inhalten der Seminare genauso engagiert wie mit Fragen der Studienbedingungen oder den aktuellen Entwicklungen in Palästina und Spanien. Im Grunde handelte es sich um eine vielschichtige kreative Gemengelage aus wissenschaftlicher Analyse, Engagement, Emotion und eigener Betroffenheit, die allerdings die meisten Studenten und Dozenten überforderte. Etliche Seminarsitzungen endeten in aussichtslosen Diskussionen und Verwirrung.

Im Grunde studierten wir während dieser Jahre nicht Politik, wir lebten sie. Unser Wissenschaftsverständnis war subjektiv geprägt und überlagert von dem Bedürfnis der unmittelbaren Anwendung und Übersetzung ins Praktische. Die mit der wissenschaftlichen Betrachtung einhergehende objektivierende Distanz zum Untersuchungsgegenstand lehnten wir als „bürgerliche Ideologie“ ab. Keine leichte Situation für unsere Lehrer, die uns natürlich gerade auch wissenschaftliche Arbeitsweise und Methodik vermitteln wollten. Meine Interessenlage spiegeln auch die Themen der Seminare wieder die ich damals belegte. Dazu gehörten u. a. „Formen des Rechtsradikalismus in USA und BRD“, „Ideengeschichte und Ideologie: Kritik der deutschen Sozialdemokratie“, „politische Psychologie“, „Zum Begriff der konkreten Utopie“ und „Gesellschaft und Politik in Spanien“.

Einige meiner Kommilitoninnen und Kommilitonen suchten angesichts dieses kreativen Chaos Sicherheit und Ordnung in abgrenzenden politischen Ideologien. Allein an unserem Institut gab es in diesen Jahren zahlreiche politisch aktive Gruppierungen (u. a. Jungsozialisten, Kommunistische Hochschulgruppe, Marxistischer Studentenbund Spartakus, Gruppe Internationale Marxisten, Ring Christlich Demokratischer Studenten), die alle mehr oder weniger stark dogmatisch auftraten und agierten. Daneben gab es die Gruppen der Spontis, zu denen auch ich gehörte. Gemeinsam war uns die Kritik am Dogmatismus, wie sie im Flugblatt anlässlich der Gründung unserer Institutsgruppe PUMA (Politologen - Unabhängige Marxisten und Anarchisten) zum Ausdruck kam:

**„Die Entrüstung der Studenten wird zunehmend der Einsicht in die höhere Vernunft irgendwelcher Parteiideologen, die sich gebärden, als hätten sie den Stein der Weisen gefressen, geopfert. Die die Hochschulszene bestimmenden Organisationen haben die Entrüstung der Studenten aufgegriffen und im Gruppenzwist verschiedener allein seligmachender Ideologien und daraus abgeleiteter Strategievorstellungen wieder zum Verpuffen gebracht.“ (10.06.1974)**

Wir führten viele intellektuelle Diskussionen auf hohem Niveau und tauschten uns auch über persönliche Betroffenheiten und emotionale Themen aus. Leider hatten wir außer scharfsinniger Ideologiekritik und ausgeprägter Emotionalität wenig Konstruktives zur Bewältigung der vielen kleinen und größeren Konflikte, die uns umgaben, zu bieten.

Was habe ich in diesen bewegten Jahren des Studiums der Politologie gelernt?

Aus heutiger Sicht sind dies im Wesentlichen:

- die Fähigkeit zum engagierten Diskurs, der die Grenzen zwischen reiner Wissenschaft und Alltagserfahrung konstruktiv in Frage stellt;
- die Betrachtung und Reflexion politischer Phänomene aus unterschiedlichen Gesichtspunkten;
- damit einhergehend die Benennung klarer eigener Positionen bei weitgehender Toleranz für andere Positionen;
- eine hohe Empfindsamkeit und ausgeprägter Instinkt für die Einengung durch Ideologien;
- die Lust am intellektuellen, konstruktiv-kritischen Dialog;
- das systematische, strukturierte Bearbeiten von komplexen Themen.

In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre begann sich das Gesamtzenario dramatisch zu verändern. Akademikerarbeitslosigkeit breitete sich aus und insbesondere die Berufsaussichten für Lehrer und schulnahe Berufe hatten sich deutlich verschlechtert. Die politisch-kulturelle Aufbruchstimmung hatte mit den Eskalationen um die Rote Armee Fraktion (RAF) im Herbst 1977 ein düsteres Ende gefunden.

Die Euphorie des gesellschaftlichen Aufbruchs war verflogen; Ernüchterung machte sich breit, gleichzeitig war ein neuer Realitätssinn erforderlich.

In dieser Situation stellte sich die Frage, was ich mit dem im Wintersemester 1977/78 abgeschlossenen Studium der Politologie und Germanistik anfangen sollte. Dass ich kein Lehrer werden wollte, hatte ich schon zu Beginn des Studiums entschieden. Und die in Verbindung mit meinem Zweitstudium Psychologie stehende mögliche Perspektive, Schulpsychologe zu werden, erschien mir angesichts der aktuellen Aussichten auch nicht besonders glücklich. Auch der Grenzbereich zwischen Politologie und Psychologie, mit dem ich mich u. a. im Rahmen meiner Zulassungsarbeit zum Staatsexamen befasst hatte („Die Entwicklung von der analytischen Sozialpsychologie zur humanistischen Psychoanalyse in den Arbeiten von Erich Fromm“) bot keine Perspektive. "

So befand ich mich ein Jahr lang in einer schwierigen Übergangszeit: Einerseits setzte ich mein Psychologiestudium fort und begann mich auf die Diplomphase vorzubereiten, andererseits begann ich, mich mit den Möglichkeiten einer Promotion in Politologie zu beschäftigen. In dieser Phase erreichte mich im August 1979 ein Brief von Professor Nohlen, der meine weitere Entwicklung entscheidend beeinflusste:

**„Lieber Herr Geiselhardt,**

**die Ebert-Stiftung hat Stipendien für Spanien ausgeschrieben. Ich finde, Sie sollten sich dort bewerben und bitte Sie, die Unterlagen dazu rasch fertig zu stellen. Ich bin leider in den ersten 15 Tagen des August auf Wanderschaft und kann Sie folglich nicht weiter beraten. Ich schlage Ihnen vor, sich umgehend mit der Stiftung in Verbindung zu setzen und vollständige Unterlagen unter Einschluß eines Gutachtens von mir bis zum 31.8.79 anzukündigen. Mit freundlichen Grüßen, Dieter Nohlen"**

Da mich schon während des Hauptstudiums die aktuelle Entwicklung in Spanien stark interessiert hatte und dies auch ein Schwerpunktthema in meinem Examen war, fiel mir die Entscheidung nicht schwer. Eine starke Motivation ergab sich zudem aus der Vorstellung, einige Zeit im Ausland leben und arbeiten zu können. Ich beendete mein Psychologiestudium und

begann, mich intensiv mit der Entwicklung der regionalistischen Bewegung in Andalusien zu auseinandersetzen. Mein Dissertationsthema lautete: „Regionalismus in Andalusien. Von der antifranquistischen Opposition zum ersten andalusischen Parlament“.

Im März 1980 reiste ich nach Spanien. In einem kleinen Dorf in der Nähe Malagas bezog ich mein neues Domizil. Von dort aus bereiste ich Andalusien, besuchte politische Veranstaltungen, interviewte Politiker, Wissenschaftler und Gewerkschafter, forschte in Bibliotheken und Archiven. Vieles von dem, was ich im Studium an systematischem Arbeiten gelernt hatte, kam mir jetzt zugute. Im Oktober 1981 fuhr ich mit meinem schwer beladenen alten Simca nach Deutschland zurück, um die Arbeit fertig zu schreiben.

Es wäre leicht, die Zeit im Ausland und die Promotion heute im Rückblick als spannende und lehrreiche Phase zu glorifizieren. Ich möchte jedoch ehrlicher Weise auch die Schattenseiten dieser Zeit thematisieren. Denn es war einer der schwierigsten Abschnitte meines bisherigen Lebens. Das liegt nicht an Andalusien und auch nicht an dem zu bewältigenden Thema. Mit Andalusien und Spanien fühle ich mich seitdem tief verbunden, sie sind meine zweite Heimat geworden. Und die Durchdringung eines komplexen aktuellen Themas war schon damals eher lustvolle intellektuelle Herausforderung als Belastung. Schwierig waren das Schreiben und das Alleinsein.

Für mich bestand die große Schwierigkeit darin, das, was ich intellektuell verstanden hatte und im lebendigen Diskurs überzeugend darstellen konnte, auf wissenschaftliche Art und Weise niederzuschreiben. Ich habe diese Art der wissenschaftlichen Darstellung immer als Belastung und Zwang erlebt; entsprechend schwer fiel mir das Schreiben. Die meisten der 330 Seiten meiner Dissertation musste ich mir abringen. Dass ich trotzdem durchgehalten und die Arbeit abgeschlossen habe, werte ich heute als eine der großen Leistungen in meinem Leben. Aber damit war auch klar, dass ich keine wissenschaftliche Laufbahn einschlagen würde. Ähnliche Torturen wollte ich mir nicht mehr antun.

Das Thema Alleinsein war auf eine ganz andere Art belastend. Ich lebte in dem kleinen Dorf Benalmadena und war dort schon bald gut integriert. Nachdem die Leute realisiert hatten, dass ich mich dort nicht nur für einige Wochen als Tourist aufhalten würde, haben sie mich freundlich aufgenommen. *El politico* wurde mein Spitzname und so nennen mich die Leute dort noch heute. Aber trotz des guten sozialen Kontaktes fehlte die Verbindung auf einer tieferen emotionalen Ebene. Damit musste ich allein zurechtkommen. Und das habe ich damals als weitere Lebenslektion gelernt: auf eine gute Art mit mir allein sein zu können.

Vielleicht war das für meinen weiteren Lebensweg und -erfolg sogar noch wichtiger als die Promotion als solche.

Die Promotion war der Abschluss der langen und bewegten Studienjahre.

Sie war hart erarbeitet und erkämpft. In gewissem Sinne war die Promotion der strukturierte Gegenpol zu den vielen offenen dynamischen Phänomenen, die meine Studienzeit geprägt hatten. Insofern war sie für mich notwendig. Sie brachte etwas in Balance, was mich und meine Arbeit seitdem kennzeichnet: Offenheit/ Dynamik und Struktur.

Der Übergang von der Promotion zur Berufstätigkeit war fließend. Noch während ich mit dem Schreiben der Dissertation beschäftigt war, begann ich als freier Mitarbeiter für verschiedene Rundfunkstationen tätig zu werden. Mein Berufsziel in dieser Phase war klar: Ich wollte Rundfunkjournalist werden.

Unterstützt wurde dieses Ziel durch das positive Beispiel meines Freundes Juan Esteller, der stark in der linken Bewegung Spaniens engagiert war (und heute noch ist) und gleichzeitig erfolgreich als Rundfunkjournalist arbeitete. Mit ihm zusammen machte ich mehrere umfangreiche Produktionen über die aktuelle politische Entwicklung in Spanien; gleichzeitig war ich als Reporter unterwegs, um für Unterhaltungsmagazine dreiminütige Beiträge zu allen möglichen interessanten und weniger interessanten Themen zu verfassen.

Ich war fasziniert vom Medium Rundfunk und wurde gleichzeitig doch immer skeptischer, ob das wirklich der richtige Lebensberuf für mich sein würde. Was machte mich skeptisch? Es hatte viel zu tun mit der Ahnung, dass bei dieser Art von Tätigkeit meine Kernkompetenzen nicht wirklich hundertprozentig zur Entfaltung und Wirkung kommen könnten. Mir war inzwischen klar, dass mein größtes Potenzial darin bestand, komplexe Sachverhalte und Prozessdynamiken in der unmittelbaren lebendigen Kommunikation verständlich zu machen und betroffenen Menschen dabei zu mehr Klarheit und Bewusstheit zu verhelfen. Im Journalismus gab es diese unmittelbare lebendige Kommunikation jedoch nur eingeschränkt, weil notwendigerweise immer das technische Medium zwischengeschaltet war.

Sollte ich weitermachen in diesem faszinierenden Berufsfeld trotz der Ahnung, mein größtes Potenzial vielleicht nie richtig zur Entfaltung bringen zu können? Ich wusste, dass es dabei um eine elementare Weichenstellung für mein weiteres Leben ging. Wie so oft bei beruflichen und persönlichen Veränderungen spielten zielorientierte Auseinandersetzung und Zufall einander in die Hände.

Zu meinem Bekanntenkreis gehörte eine Gruppe von Leuten, die gemeinsam ein Institut für Erwachsenenbildung betrieben. Ihre Spezialität waren sogenannte Orientierungsseminare, die sie im Auftrag verschiedener Arbeitsämter schwerpunktmäßig für Langzeitarbeitslose und für arbeitslose Akademiker bzw. Hochschulabsolventen durchführten. Sie luden mich ein, als Beobachter an ihren Veranstaltungen teilzunehmen. Nach dem zweiten Seminar wusste ich, dass ich meinen Lebensberuf gefunden hatte. Hier konnte ich meine Fähigkeiten der Strukturierung und konstruktiv-kritischen Analyse verbinden mit prozessorientiertem Vorgehen und unmittelbarem lebendigem Dialog.

Konsequent begann ich den eingeschlagenen Berufsweg zu untermauern.

Schnell erlernte ich das für einen Trainer in der Erwachsenenbildung notwendige Handwerkszeug - insbesondere die Moderationsmethode - und ein Jahr später begann ich eine psychotherapeutische Ausbildung in „*Hakomi Integrative Psychology*“ mit der Absicht, meine Selbstreflexion zu vertiefen und mein Instrumentarium in der prozessorientierten Arbeit mit Menschen zu erweitern und zu verfeinern. Dieser Lernprozess war verbunden mit der praktischen Arbeit in den Seminaren, so dass ich das Erlernte unmittelbar erproben und anwenden konnte. Nach drei Jahren war ich ein methodisch versierter und erfahrener Trainer. Ein Kunde beschrieb damals, was er für mein Erfolgsrezept hielt: „Es ist, auf den Nenner gebracht, die für dieses Metier unverzichtbare, jedoch nur bedingt erlernbare - und somit recht rare - Mischung aus fachlicher Kompetenz, (zwischen-) menschlicher Akzeptanz und Spontaneität.“

Mit der Routine kam jedoch auch Unzufriedenheit auf über die eingegrenzten Zielgruppen und die damit verbundenen beschränkten Einsatzmöglichkeiten. Ich wollte mein Einsatzfeld erweitern und begann mit Instituten zu kooperieren, die ihren Schwerpunkt in Unternehmen hatten. Statt mit Hochschulabsolventen begann ich zunehmend mit Führungskräften aus der Wirtschaft zu arbeiten. Im September 1988 führte ich mein letztes Seminar für die Arbeitsgemeinschaft Bildung und Beruf durch; ein neuer Berufsabschnitt begann.

Die Arbeit mit Führungskräften und Spezialisten aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen machte mir Spaß und führte zu einer deutlichen Erweiterung und Vertiefung meiner Erfahrungen und der damit verbundenen Kompetenzen.

Auch mein Jahreseinkommen als Freiberufler entwickelte sich deutlich weiter. Ich hatte es also geschafft, zumal ich mit dem ComTeam am Tegernsee eine berufliche Heimat gefunden hatte, in der hohe Professionalität einherging mit klaren ethischen Prinzipien, überzeugend gelebter Teamorientierung und wirtschaftlichem Erfolg. Trotzdem entschloss ich mich, diesen Zustand aufzugeben und - mit einem deutlichen Einkommensabschlag - als angestellter Trainer in ein Unternehmen zu wechseln. Warum?

Nach mehrjähriger Erfahrung in der Arbeit mit Menschen aus Unternehmen und verschiedenen Weiterbildungen wurde mir klar, dass ich meine Professionalität auf diese Art ständig weiterentwickeln konnte, mir eines dabei aber immer fehlen würde: die eigene Erfahrung, wie es ist, in einem großen Unternehmen zu arbeiten, oder theoretisch ausgedrückt, die unmittelbare Systemerfahrung. Diese Entscheidung hatte auf mein weiteres Leben eine ähnlich fundamentale Auswirkung wie die Entscheidungen zur Promotion oder für den Trainerberuf. Im März 1989 startete ich als interner Trainer bei der Hypo-Bank in München. Auch diese Entscheidung war eine Mischung aus Zielorientierung und eher zufälligen Faktoren. Zeitgleich liefen Bewerbungsgespräche mit der Allianz, Daimler-Benz und der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Aus der ursprünglich eher als Weiterbildungsmaßnahme geplanten Tätigkeit wurde eine eigene Karriere, die mich ins Management führte.

Zunächst war alles so, wie ich es bereits kannte. Ich machte Seminare für Führungskräfte, moderierte Workshops und Teamentwicklungen. Erst im Zusammenhang mit größeren Projekten, für die ich mitverantwortlich war, bekam ich eine Ahnung von dem feinmaschigen Geflecht aus Beziehungen, Abgrenzungen, Kompetenzeinmischungen und persönlichen Zielen, das im Hintergrund wirkt, kurz: von der Macht und Mikropolitik in Unternehmen.

Ein Jahr nach dem Start als interner Trainer bei der Hypo-Bank wurde ich im April 1990 Leiter des Teams, dem ich zuvor angehört hatte. Vom Kollegen zum Chef - nicht die einfachste Ausgangssituation für die Übernahme der ersten Führungsverantwortung. Zumal Trainer und Berater diesbezüglich eine besonders anspruchsvolle Gruppe darstellen; bildlich gesprochen überwiegend Rennpferde und Diven, die nicht einfach zu führen sind. Ich habe dabei viel über das Wesen und die Dynamik von Führung in Unternehmen gelernt, was für meine weitere berufliche Entwicklung außerordentlich wichtig war und eine wichtige Erfahrungsquelle für meine heutige Tätigkeit als Managementtrainer und -coach ist.

Im August 1992 kletterte ich auf der Karriereleiter eine weitere Stufe nach oben. Ich wurde Leiter der Abteilung Zentrale Weiterbildung und gehörte ab diesem Zeitpunkt dem Kreis der leitenden Angestellten an. Zu meiner Verantwortung gehörten jetzt ein Kostenbudget von mehr als vier Millionen Euro, die Organisation von jährlich ca. 800 Bildungsveranstaltungen und die Führung von 22 Mitarbeitern. Ich war im Management angekommen und der Umgang mit Komplexität wurde zum Tagesgeschäft.

Management war fortan der Schwerpunkt meiner Tätigkeit - mit allen Vor- und Nachteilen. Ich hatte jetzt mehr Einfluss und Macht und war gleichzeitig abhängiger von den macht- und mikropolitischen Prozessen im Unternehmen. Obwohl ich zu der politischen Ebene meiner Tätigkeit eine gut reflektierte Beziehung hatte, wurde ich darin nie ein Meister; zu stark kontrastierten die damit verbundenen Anpassungsleistungen mit meinen Ansprüchen als kritischer Intellektueller. Hier wirkte sich die Prägung durch die Studien- und Promotionszeit unmittelbar - man könnte sagen karrierehemmend - aus. Insgesamt lernte ich in diesen Jahren Personalentwicklung auf höchstem professionellen Niveau. Wir waren in der HypoBank in diesen Jahren eines der führenden Unternehmen in Deutschland, was moderne, strategisch ausgerichtete Personalentwicklung betrifft.

Noch bevor bekannt wurde, dass die Hypo-Bank und die Vereinsbank zum zweitgrößten deutschen Bankinstitut, der HypoVereinsbank, fusionieren würden, entschloss ich mich gegen Ende 1996 zu neuen Ufern aufzubrechen. Es reizte mich auszuprobieren, inwieweit das, was wir in der HypoBank auf hohem professionellen Niveau ausübten, in einem Unternehmen mit einer anderen Kultur umsetzbar wäre. Außerdem strebte ich mittelfristig einen weiteren Karriereschritt in einem kleineren - wie ich hoffte: weniger macht- und mikropolitisch geprägten - Unternehmen an. Ich wechselte also im Juli 1997 als Leiter der Personalentwicklung und potenzieller Nachfolger des Personalleiters zur Südwestdeutschen Landesbank nach Stuttgart. Auch dieser Unternehmenswechsel brachte wertvolle neue Erfahrungen mit sich: sich in einer neuen Kultur zurechtzufinden, sich als Manager von Anfang an im politischen Kräftefeld verhalten zu müssen und von Anfang an als Senior die Führungsverantwortung für eine Reihe von Menschen zu übernehmen.

Am wertvollsten waren jedoch die Erfahrungen, die sich im Zusammenhang mit der Fusion der Südwestdeutschen Landesbank mit zwei weiteren Instituten, der Landesgirokasse Stuttgart und der Landeskreditbank Baden-Württemberg, zur Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) ergaben.

Ich war gerade ein halbes Jahr in Stuttgart, als der Plan zu dieser Fusion bekannt gegeben wurde. Die folgenden Jahre waren durch die Vorbereitung und Umsetzung der Fusion geprägt. Für mich - im Kern fasziniert von dem Wechselspiel zwischen Offenheit, Dynamik und Struktur - eine faszinierende Zeit! Trotzdem verließ ich Ende 2000 das neue Unternehmen und startete meine vermutlich letzte berufliche Karriere mit der Gründung einer eigenen Trainings- und Beratungsfirma. Der Mut, Neues zu wagen und eine gute Managementposition aufzugeben, hatte mich auch als 49-Jährigen noch nicht verlassen. Zusammen mit meinem Freund Jürgen Kugele, mit dem ich schon im Sinsheimer Gymnasium und in Heidelberg die Erfahrungen der Rebellion geteilt hatte und der inzwischen ein renommierter Jungschacher Analytiker und Organisationsberater ist, gründete ich Advanced Leadership Consulting. Auch das ist ein spätes Resultat der Erfahrungen der 1970er Jahre.

Da ich als promovierter Politologe lange Jahre in leitender Funktion in Wirtschaftsunternehmen tätig war, ist es naheliegend, dass mich die Frage beschäftigt, wie es eigentlich mit der Politik in Unternehmen aussieht. In der Tat spielen Macht und Mikropolitik zumindest in großen, hierarchisch gegliederten Unternehmen eine zentrale Rolle, die bisher viel zu wenig untersucht wurde. Es wirken teilweise ähnliche Mechanismen wie in der öffentlichen Politik.

In Unternehmen gibt es - ähnlich wie in der öffentlichen Politik - formale und informelle Machtzentren, an denen sich die Organisationsmitglieder orientieren. Die Personen, die diese Zentren besetzen, sind die Verkörperung der Macht im Unternehmen. Will man seine eigene Position im Unternehmen nachhaltig stärken und möglichst viel von seinen Zielen im internen Wettbewerb durchsetzen, geht dies nur über den Weg der Macht. Insofern sind Macht und Mikropolitik konstitutive Bestandteile erfolgreichen Wirkens in Unternehmen und keine moralisch zu verurteilenden Phänomene.

Die meisten Manager erwerben die dazu erforderlichen Fähigkeiten schrittweise im Zuge ihrer Karriere und nicht wenige kommen damit früher oder später in persönliche Konflikte. Die Vorstellung und der Wunsch, über Fachkompetenz und sachliche Auseinandersetzung zur Wirkung zu kommen, steht oft in krassem Gegensatz zu der erlebten "politischen" Realität. Denn hier spielen Nähe zur Macht, Beziehungsgeflecht und Anpassung bis hin zum vorseilenden Gehorsam oft die wichtigere Rolle.

Während öffentliche Politik in der parlamentarischen Demokratie geprägt wird durch den Zwang, Sachentscheidungen durch Kompromissbildung mehrheitsfähig zu machen, gilt in Unternehmen eher das Gesetz der Anpassung an die bekannte oder vermutete Meinung der Mächtigen. Die Position der Machtinhaber ist in Unternehmen stärker als in der öffentlichen Politik. Das ergibt sich einerseits aus der Tatsache, dass sich die Inhaber der Macht nicht regelmäßig einer demokratischen Legitimation unterziehen müssen und andererseits die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse nicht in demselben Maße der öffentlichen Berichterstattung ausgeliefert sind.

Politiker im öffentlichen Bereich müssen ständig Bedeutungskonstruktionen liefern, die ihre Meinungen und Entscheidungen möglichst gut aussehen lassen im Sinne von Akzeptanz bei ihren Hauptwählergruppen und in Abgrenzung zu ihren politischen Konkurrenten. Mikropolitik in Unternehmen ist meist eindeutiger und klarer. Da die Position der Machtinhaber stärker und der Öffentlichkeitsdruck in der Regel geringer sind, können inhaltliche Positionen klarer benannt und durchgesetzt werden. Im positiven Sinne gibt es mehr Autorität und Klarheit. Strategien müssen nicht ständig revidiert und auf den nächsten Wahltermin oder an den letzten Meinungsumfragen ausgerichtet werden. Das Erfolgskriterium für Manager heißt letztlich Umsatz und Ertrag. Hier liegt allerdings die Gefahr des Machtmissbrauchs:

Gerade in den letzten Jahren häufen sich die Beispiele von Topmanagern, die aus dem Gefühl der Omnipotenz und Selbstüberzeugung heraus ihren Unternehmen schweren Schaden zugefügt haben.

Vor kurzem habe ich erfahren, dass mein Neffe Politologie studieren wird. Das hat mich spontan sehr gefreut. Als ich anschließend darüber nachdachte, was diese Freude ausgelöst hat, war es im Wesentlichen dies: Da hat jemand aus meiner Sippe den Mut, gegen den Mainstream der Anpassung und vermeintlichen Absicherung ein Fach zu studieren, in dem man lernt, politische Phänomene zu ergründen und zu verstehen, im positiven Sinne radikal zu denken und eine konstruktiv-kritische Geistes- und Diskurshaltung zu entwickeln. Das gefällt mir.

Edgar Geiselhardt