



Top-Führungskräfte haben es nicht nur geschafft, einen großen Tanker zu manövrieren, sie sind auch in der Lage, Know-how, die strategische Unternehmensführung sowie das Mitarbeitermanagement so zu vereinen, dass das ihnen anvertraute Unternehmen sicher Kurs hält.

Foto: 123RF.com

Der Kapitän bleibt an Bord Ruhiger Hafen bei wirtschaftlich rauer See

In der Seefahrt sind Steuerleute jene Menschen, die vor allem die Navigation des Schiffes bestimmen und damit auch Verantwortung für die gesamte Mannschaft tragen. In der Politik oder im Wirtschaftsleben ist es ähnlich: enormer Einsatz bei hohem Seegang im täglichen Berufsalltag.

Von Marie-Theres Ehrendorff

Getreu seiner Devise „Niemals aufgeben“ lebt Hannes Androsch, ehemaliger Spitzenpolitiker, Topmanager und Industrieller, der in diesen Tagen seinen 80. Geburtstag feiert. „Nur wer nichts tut, macht keine Fehler“, wobei das der größte von allen sei. „Es scheitern nur jene, die liegen bleiben“, gibt er als Lebenserfahrung an die nächste Generation weiter.

? Was macht eine gute Führungskraft Ihrer Meinung nach aus? Muss eine solche alles selber können?

So was gibt's nicht. Der Erfolg ist das Ergebnis von Teamarbeit, weil niemand alles können kann. Erfolg ist nur möglich, wenn das Team funktioniert. Das ist wie das Räderwerk einer Schweizer Präzisionsuhr. Es braucht aber Führerschaft, also Leadership. So wie das beste Orchester einen Dirigenten

und die beste Fußballmannschaft einen Teamchef braucht.

? Ist das salopp gefragt mit Unternehmensführung vergleichbar?

Leadership heißt die Fähigkeit „to energize people“, wie es Jack Welch formuliert hat. Das heißt, zu motivieren, zu stimulieren. Das erfordert Überzeugungskraft. Wenn man nicht selber überzeugt ist, dann hat man keine Überzeugungskraft. Also muss jemand, der Leadership ausübt und delegiert, selber wissen – um im Musikbereich zu bleiben –, welche Symphonie wie zu klingen hat. Und er muss Authentizität gegenüber dem Orchester haben, damit die Musiker in der Lage sind, es zu akzeptieren.

? Wie schafft man aber diese Authentizität?

Als in den frühen Sechzigern mein Freund, der Dirigent Leonard Bernstein, bei den Wiener Philharmonikern Mahler dirigiert hat, haben die Musiker gesagt: „Maestro, wir spielen das anders, weil wir spielen einen halben Ton höher.“ So wollten sie ihn belehren. Darauf reagierte er mit: „Ihr wollt's mir euren Ton erklären? Die halbe Mannschaft der New Yorker Philharmoniker stammt aus eurem Orchester, ich kenne euren Ton.“ – Und in diesem Augenblick war Ruhe im Orchestergraben und die Musiker haben so gespielt, wie er es wollte. Das ist ein Beispiel dafür, was ich unter Authentizität verstehe.

? Das hat wohl auch mit Charisma zu tun?

Charisma kann alles Mögliche sein. Hitler hatte auch Charisma. Ein Leader muss Em-



„Ohne Handwerk geht gar nichts“, meint Dr. Hannes Androsch, der als politischer Kopf – ganz im Rousseau’schen Sinn – das Gemeinwohl der Allgemeinheit stets im Blickfeld sehen will.

Foto: AIC/Daniel Novotny

pathie haben. Das kann man nicht vortäuschen, das muss man haben. Ist man dazu nicht fähig, dann wird es nicht funktionieren, dann wird der Funke nicht überspringen. Der Leader muss eine Vision vermitteln können, z.B. wie er die Neunte spielen will. Die kann man unterschiedlich spielen. Das war mit ein Grund, warum Bernstein, wenn er in Vorbereitung einer Beethoven-Symphonie war, in Heiligenstadt ebenso wie Beethoven zu Fuß die Wegerln abgegangen ist. Er wollte alles aufnehmen, spüren, einatmen. Daraus hat er die Authentizität und aus dieser heraus die Überzeugungskraft gefunden, die sich dann auf die Musiker wie das Räderwerk überträgt.

? **Sind diese Fähigkeiten wie eben Empathie angeboren oder kann man sie anziehen, antrainieren oder vielleicht ein bisschen stärken?**

Stärken kann man sie, und man kann sie wecken. Aber aus einem Holzstumpf machst du keine blühende Rose. Die muss schon in den Genen oder in der DNA vorhanden sein. Das heißt aber auch, es erfordert eine gewisse Leidenschaft. Aber das kannst du nicht lernen. Das Gegenüber muss das Gefühl haben, dass du es ehrlich meinst.

? **Was konnten Sie aus Ihrer politischen Tätigkeit für das Wirtschaftsleben mitnehmen. Waren es Empathie und Authentizität?**

Das sind zwei Teile davon. Sicherlich auch die Neigung, Überblick zu bekommen und sich Weitblick zu verschaffen. Als Finanzminister hat mich jenes Budget, das ich gerade vorgelegt habe, nicht mehr beschäftigt, weil es für mich bereits Geschichte war. Ich habe es zwar im Parlament präsentiert, vor dem Ausschuss diskutiert und alle Zahlen penibel im Kopf gehabt. Zu Weihnachten hätten Sie mich allerdings keine Zahlen mehr

fragen dürfen. Das war im Kurzzeitgedächtnis gespeichert und bereits gelöscht. Mich hat schon das übernächste Budget interessiert. Das ist wie im Skisport. Ein Slalomläufer, der aufs nächste Tor schaut, hat schon verloren. Er muss den ganzen Lauf im Kopf haben. Und wenn er ein Tor passiert, muss er eigentlich schon das dritt nächste im Visier haben. Das ist Weitblick. Und Überblick ist – egal bei welcher Tätigkeit – wie ordne ich Teilbereiche in das gesamte Umfeld ein.

? **Die Politik schafft Rahmenbedingungen, das heißt, Politiker kreieren das große Ganze ...**

Rahmenbedingungen ja, wobei man in einem Budget bis zum Portier hinunter alles konkretisieren muss. Das ist jedoch Teil des Räderwerks. Für ein übergeordnetes Umfeld muss man wiederum beobachten, wie sich die Welt entwickelt und wie wir uns in dieses Gefüge einordnen lassen. Das wird dann entsprechend weiter heruntergebrochen. Schließlich leben wir nicht als Robinson Crusoe auf einer Insel oder als Eremit in einer Höhle.

? **Was bedeutet Erfolg für Sie – und gibt es etwas, wo Sie meinen, jetzt fühle ich mich erfolgreich?**

Die erste Frage ist: Was ist Erfolg? Das kann etwas sehr Kurzfristiges oder Kurzlebige sein. Besser ist etwas Nachhaltiges, also keine Sternschnuppe des Augenblicks. Das wäre in meinen Augen kein Erfolg.

Es gibt Kriterien, die man messen kann, vieles kann man allerdings nicht messen.

Wenn man es philosophisch betrachtet, kann man rückblickend sagen, einen erfüllenden Lebensweg in Redlichkeit unter Beachtung. Ob das immer gelingt, ist die Frage, einen Weg der Be- oder Empfindlichkeiten anderer und in Wahrnehmung auch nicht nur des Eigeninteresses, sondern des Gemein-

wohls gegangen zu sein. Bilanzen kommen, Bilanzen gehen, einmal ist es besser, einmal ist es gar nicht gut. Das sind eben Orientierungsstellen oder Messstellen, allenfalls Wegmarkierungen.

? **Gab es Eigenschaften, die Sie als Führungskraft benötigen, wo Sie sich aber schwergetan haben oder sie erst erringen mussten?**

Ich hatte einen altkatholischen Religionslehrer in der Schule, der für mich eine wirkliche Bereicherung war. Meistens waren wir auch nur zu zweit. Hochgebildet hat er acht Sprachen gesprochen. Und er war ein hervorragender Prediger. Ich habe ihn einmal darauf angesprochen: Herr Professor, wie bereiten Sie eine Predigt vor? – Er antwortete mir folgendermaßen: „Damit beschäftige ich mich eine ganze Woche und alles wird aufgeschrieben. Und wenn die Predigt fertig ist, habe ich auf der einen Hälfte die austextierte Rede und auf der anderen nur mehr die Stichworte.“ Da konnte er es bereits auswendig. Er war ein glanzvoller Rhetoriker. Das war eine gute Schule.

? **Sie stehen noch mitten im Leben und machen im April kurz halt, um Ihren runden Geburtstag zu feiern. Haben Sie geschafft, was Sie sich für Ihre Karriere vorgenommen haben?**

Ich hatte mit 32 Jahren das erreicht, was mich ein Leben lang begeistert hat: auf der erlernten Grundlage des Finanzwesens, der Wirtschafts- und der Steuerpolitik etwas bewegen und gestalten zu können. In weltwirtschaftlich und weltpolitisch prekären Zeiten war ich fast elf Jahre lang im doppelten Sinn des Wortes der „Steuermann“ eines Landes.