

Die „Anonymen Ahnungslosen“

Ein Safe Space für CxOs



Author: Danilo Assmann
Status: released
Version: 1.0.0 (build 15)
Date: 2026-03-02
Copyright: © 2026. This work is openly licensed via [CC 4.0 BY SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



OrgIQ Manifest: Passion for People builds Systems for Success

OrgIQ—Organizational Intelligence (Quotient)—is a framework that redefines how we see organizations. At its heart lies a simple but profound shift: to think from the perspective of the individual. Every person experiences their own reality, shaped by their network of relationships. Each perspective is unique. There is no single right or wrong.

An organization is the superposition of all these *Networks*. This is complexity. We can never fully model or control it—but we can give it direction and purpose. Intelligent organizations embrace this complexity rather than ignore or oversimplify it.

When we focus on human complexity, the range of possible solutions expands dramatically. Business practices and structures can be brought into harmony with the natural dynamics of human relationships, psychology, and social interaction.

Our manifesto is rooted in lived experience. We have seen the transformative power of genuine connection, individuality, and purpose-driven leadership. OrgIQ helps create environments where empathy, understanding, and mutual respect thrive—where people feel seen, heard, and valued. This sense of emotional safety is the foundation on which individuals and groups reach their full potential.

We believe in value over control. Control breaks perspective, creates overhead, and breeds mistrust. Relationships and trust, on the other hand, unleash extraordinary productivity and fulfillment. Purpose is not measured by words, but by results.

Join us in redefining organizational excellence. Let's build intelligent systems, embrace complexity, and make space for purpose and joy. **Welcome to OrgIQ—where the true potential of your people becomes the strength of your organization.**

Inhalt

Teil 1: Kerngedanke.....	4
Teil 2: Die Anonymen Ahnungslosen.....	5
Zwölf Schritte aus der Illusion der Gewissheit.....	5
Teil 3: Die Allwissenheitsfalle.....	6
Warum so viele Führungskräfte in die Allwissenheitsfalle geraten – und warum kaum jemand freiwillig wieder herausgeht.....	6
Ein radikal ehrlicher Gegenentwurf zu Leadership.....	7
1. Wir hören auf, Führung mit Gewissheit zu verwechseln.....	7
2. Wir akzeptieren, dass viele Entscheidungen Glück waren.....	7
3. Wir beenden das Storytelling im Nachhinein.....	7
4. Wir unterscheiden Rolle und Mensch – auch emotional.....	7
5. Wir schaffen Räume, in denen die Spitze schwach sein darf.....	7
6. Wir hören auf, Menschen für systemische Effekte zu loben oder zu bestrafen.....	7
7. Wir geben zu, dass viele Führungsstile aus Angst entstanden sind.....	7
8. Wir verzichten bewusst auf das Bild des Helden.....	7
9. Wir machen Kompetenz nicht an Dominanz fest.....	7
10. Wir erlauben uns, unvollständig zu bleiben.....	7
11. Wir definieren Erfolg breiter als Wachstum und Kontrolle.....	7
12. Wir laden andere ein – ohne sie zu bekehren.....	7
Teil 4: „Geteilte Ahnung“ vs. „Inszenierte Gewissheit“.....	8
Die Seite der geteilten Ahnung (bewusstes Nichtwissen).....	8
Die Seite der inszenierten Gewissheit (Allwissens-Narrativ).....	8
Die Grauzonen dazwischen.....	8
Bewusstes Nichtwissen / Systemische Demut.....	8
Inszenierte Gewissheit / Personalisierte Kontrolle.....	9
Die Wechsler.....	9
Vielleicht die wichtigste Erkenntnis.....	9
Funktioniert beides wirtschaftlich?.....	9
Richtung vs. Wegweiser – der eigentliche Kategorienfehler.....	10
Zwei gefährliche Verwechslungen.....	10
Was man daraus machen kann – auf beiden Seiten.....	10
1. Für Gründer / frühe Führung: bewusste Entkopplung.....	10
2. Für Organisationen: den Wegweiser bewusst austauschen.....	10
3. Für reife Phasen: geteilte Richtung statt verkörperter.....	10
Der Bogen zu den „Anonymen Ahnungslosen“.....	11
Der Kern zum Schluss.....	11

Teil 1: Kerngedanke

Inspiration war eine Aussage von einer Ex-CEO, die gesagt hat:

„Je höher ich gestiegen bin, wurde mir klar, dass da niemand ist, der weiß, was er tut“

Die „*Anonymen Ahnungslosen*“ benennt etwas, das im Top-Management fast durchgängig vorhanden ist, aber kollektiv verleugnet wird: **strukturelle Ungewissheit**, die mit persönlicher Identität verwechselt wird. Wer C-Level ist, lebt permanent in Situationen, in denen niemand wirklich weiß, was passieren wird. Märkte, Technologien, Menschen, Politik – alles hochkomplex, rückgekoppelt, nichtlinear. Trotzdem verlangt die Rolle: *Sicherheit ausstrahlen, entscheiden, Verantwortung tragen*. Das Problem entsteht dort, wo aus dieser **Rollenanforderung** ein **Selbstbild** wird.

Die Ex-CEO-Aussage oben, ist deshalb so selten, weil sie einen Tabubruch begeht: Sie trennt Kompetenz von Allwissenheit. Viele andere – vor allem Männer, aber nicht ausschließlich – bauen ihr Selbstwertsystem auf diesem Irrtum auf. Denn wer sagt „ich weiß es nicht“, riskiert nicht nur Status, sondern Identität. Denn hinter erstaunlich vielen dieser Fassaden sitzen verletzte Kinder, die gelernt haben, dass Anerkennung an Leistung, Kontrolle und Unfehlbarkeit gekoppelt ist. Das ist ein kulturelles Muster.

Wenn man versucht, das analog zu den Anonymen Alkoholikern zu denken, stellt sich zuerst die Frage: **Was ist die Sucht?** Nicht Macht an sich. Auch nicht Erfolg. Sondern etwas Subtileres: die **Sucht nach Kontrolle und narrativer Selbstrechtfertigung**. Die Abhängigkeit davon, Entscheidungen im Nachhinein immer als richtig, notwendig oder genial zu verkaufen – selbst (oder gerade), wenn sie es nicht waren. Die Droge ist das Gefühl: *Ich bin der, der weiß*. Und der Entzug wäre: *Ich halte es aus, es nicht zu wissen – ohne mich abzuwerten*.

Interessant ist dabei, dass die 12 Schritte der AAs eine Mischung aus **Entkopplung, Demut** und **tragfähigem Coping**. Genau das macht sie wirksam und nimmt die Hemmschwelle. Sie versprechen kein „nie wieder“, sondern ein anderes Verhältnis zur eigenen Begrenztheit. Übertragen auf Führung könnte man sagen: nicht das Ende von Verantwortung, sondern **das Ende der Illusion, man könne Komplexität beherrschen**.

In diesem Kontext würden die Schritte etwa so klingen: Zuerst die Anerkennung, dass die eigene Rolle systematisch Überforderung produziert – unabhängig von individueller Intelligenz. Dann das Eingeständnis, dass die bisherige Strategie (Härte, Kontrolle, Storytelling) zwar Status gesichert, aber innere Sicherheit zerstört hat. Danach das bewusste Abgeben der **Allwissensfantasie** – nicht an „Gott“, sondern an Realität, Team, System, vielleicht sogar an Zeit. Und später: das Lernen, öffentlich und intern zwischen *Entscheiden* und *Wissen* zu unterscheiden. Nicht als Schwäche, sondern als Reife.

Ist das nun **Heilung** oder **Coping**? Wahrscheinlich beides. Aber Coping auf hohem Niveau ist das, was Menschen überhaupt erst funktionsfähig und menschlich macht. Die Alternative ist Verhärtung.

Lernen tun wir von Beispielen: **Steve Jobs** war hochgradig intuitiv, hatte echte Einsichten – und gleichzeitig massive Defizite in Empathie und Selbstregulation. Er wusste vieles, aber er *brauchte* auch das Narrativ des Genies, um sich selbst zu stabilisieren. **Jeff Bezos** ist ein anderes Muster: deutlich systemischer, probabilistischer, fast schon nüchtern im Umgang mit Nichtwissen. Sein berühmtes „It’s always Day 1“ ist im Kern ein institutionalisierter Zweifel – allerdings ohne viel Wärme. **Jensen Huang** wiederum spricht erstaunlich offen über Lernen, Irrtum und Iteration, kombiniert das aber mit extrem hohen Leistungsansprüchen. Bei ihm wirkt es weniger kompensatorisch, eher integriert.

Und dann Figuren wie der Ex-Trigema-Chef **Wolfgang Grupp**, die bewusst das Bild des patriarchalen Allwissenden pflegen. Das funktioniert kulturell erstaunlich gut – weil es Sicherheit simuliert. Aber psychologisch ist es eine maximale Selbstverstrickung: Wenn ich *immer* entscheiden muss, auch ohne Wissen, darf ich mir Unwissen nie erlauben. Das ist kein Mut, das ist Gefangenschaft.

Uns geht es darum, einen Schutzraums zu schaffen. Nicht therapeutisch, sondern ehrlich, entspannt, ritualisiert, entlastend, entlarvend. Ein Raum, in dem man sein darf. Indem alle das zeigen, was alle wissen, aber sonst versteckt werden muss. „Existenzielle Nüchternheit“, ein Raum für die Wahrheit einer komplexen Welt und unerfüllbaren Anforderungen. Vielleicht ist das der eigentliche Kern: *Führung nicht als Beweis der eigenen Größe zu verstehen, sondern als Umgang mit eigener Begrenztheit in öffentlichen Rollen*.

Teil 2: Die *Anonymen Ahnungslosen*

Zwölf Schritte aus der Illusion der Gewissheit

(Aus dem Hamsterrad zu echter Führung)

- Schritt 1:** *Wir gaben zu, dass wir der Komplexität gegenüber machtlos geworden waren – dass unser Versuch, alles zu verstehen, zu kontrollieren und zu erklären, uns innerlich unruhig, defensiv und isoliert gemacht hatte.*
- Schritt 2:** *Wir kamen zu der Überzeugung, dass Orientierung nicht aus individueller Brillanz entsteht, sondern aus etwas Größerem als uns selbst: aus Systemen, Beziehungen, Lernschleifen und Zeit.*
- Schritt 3:** *Wir fassten den Entschluss, unsere Vorstellung von Führung – und unser Bedürfnis, als wissend zu erscheinen – dieser Realität zu überlassen, auch wenn wir noch nicht wussten, wie sich das anfühlen würde.*
- Schritt 4:** *Wir machten eine schonungslose Inventur unserer Entscheidungen, Narrative und Selbstbilder und begannen zu sehen, wie oft wir Sicherheit verkauft hatten, wo in Wahrheit Unsicherheit herrschte.*
- Schritt 5:** *Wir gestanden uns selbst, einem anderen Menschen und – soweit möglich – dem System gegenüber ein, wie begrenzt unser Wissen tatsächlich war und wie sehr wir versucht hatten, diese Begrenzung zu verbergen.*
- Schritt 6:** *Wir wurden bereit, die Rolle des Allwissenden loszulassen, auch wenn sie uns Anerkennung, Macht und Identität gegeben hatte.*
- Schritt 7:** *Wir baten nicht um neue Antworten, sondern um die Fähigkeit, Fragen auszuhalten, ohne sofort handeln, rechtfertigen oder erklären zu müssen.*
- Schritt 8:** *Wir begannen, dort Verantwortung zu klären, wo sie vermischt worden war – zwischen Person und Rolle, Entscheidung und Ergebnis, Einfluss und Kontrolle.*
- Schritt 9:** *Wir machten dort Wiedergutmachung, wo unsere Gewissheit andere zum Schweigen gebracht, beschämt oder abhängig gemacht hatte – außer dort, wo es weiteren Schaden verursacht hätte.*
- Schritt 10:** *Wir setzten die tägliche Selbstprüfung fort und gaben offen zu, wenn wir wieder in alte Muster von Überkontrolle, Rechtfertigung oder Heroisierung zurückfielen.*
- Schritt 11:** *Wir suchten nicht nach Erleuchtung, sondern nach Nüchternheit: nach einer klareren Wahrnehmung dessen, was wir wissen, was wir nicht wissen und was wir gemeinsam lernen können.*
- Schritt 12:** *Nachdem wir durch diese Schritte eine Veränderung unserer Haltung erfahren hatten, versuchten wir, diese Nüchternheit weiterzugeben – nicht als Wahrheit, sondern als Einladung – und diese Haltung in all unseren Rollen zu leben.*

Teil 3: Die Allwissenheitsfalle

Warum so viele Führungskräfte in die Allwissenheitsfalle geraten – und warum kaum jemand freiwillig wieder herausgeht

In frühen Phasen braucht jedes System Richtung. Nicht abstrakt ausgehandelt, sondern sichtbar. Wenn etwas Neues entsteht, gibt es noch keine stabilen Prinzipien, keine Sprache, keine Entscheidungslogik. Es gibt nur jemanden, der vorangeht. Der Gründer wird zum Orientierungspunkt, nicht weil er alles weiß, sondern weil er geht, während andere noch zögern. Der *Purpose* ist nicht formuliert, sondern verkörpert. Richtung und Person fallen zusammen – funktional, notwendig, erfolgreich.

Mit dem Wachstum eines Systems wächst auch das Bedürfnis nach Orientierung. Nur wird diese Orientierung weiterhin an die Person gebunden, obwohl sie längst etwas anderes bräuchte: Prinzipien, Richtung, Werte, Strukturen, Entscheidungsarchitekturen. Stattdessen bleibt das alte Muster bestehen. Alle schauen auf den Wegweiser. Und wer lange genug der Wegweiser ist, wird es irgendwann selbst glauben.

Hier entsteht die gefährliche Verwechslung: Richtung wird mit Wissen gleichgesetzt. Aus „Ich gehe voran“ wird „Ich weiß es besser“. Aus Verkörperung wird Identität. Kritik fühlt sich plötzlich nicht mehr wie ein Beitrag an, sondern wie ein Angriff auf das Selbst. Und genau in diesem Moment beginnt die Inszenierung der Gewissheit.

Viele der berühmten Führungsfiguren lassen sich entlang dieser Linie lesen. **Steve Jobs** war in frühen Phasen ein brillanter Verkörperer von Richtung – kompromisslos, intuitiv, geschmackssicher. Später wurde genau diese Verkörperung zur Quelle von Härte, Ausgrenzung und persönlicher Überforderung. Erst nach seinem erzwungenen Bruch begann eine vorsichtige Trennung zwischen Person, Produkt und Prozess.

Andere haben diesen Übergang bewusster vollzogen. **Satya Nadella** übernahm ein Unternehmen, das jahrelang unter einer Kultur des „Know-it-all“ gelitten hatte. Sein entscheidender Eingriff war kein strategischer Masterplan, sondern eine Haltungsverschiebung: von Gewissheit zu Lernfähigkeit. Wirtschaftlich war das erfolgreich – aber vor allem systemisch entlastend.

Dann gibt es jene, bei denen die Entkopplung nie stattgefunden hat. Figuren wie **Adam Neumann** lebten vollständig von der Gleichsetzung von Person, Vision und Wahrheit. Solange Wachstum die Geschichte bestätigte, funktionierte das. Als Realität und Narrativ auseinanderliefen, brach nicht nur das Unternehmen, sondern die gesamte Inszenierung zusammen.

Und schließlich jene, die unauffällig arbeiten. **Garry Ridge** hat über Jahre betont, dass Führung nicht bedeutet, Antworten zu haben, sondern Lernräume zu schaffen. Seine Organisation war erfolgreich, gerade weil niemand so tun musste, als wüsste er alles. Nicht trotz, sondern wegen der geteilten Ahnungslosigkeit.

Was all diese Fälle verbindet, ist nicht Erfolg oder Misserfolg. Beides findet man auf beiden Seiten. Der Unterschied liegt woanders: in der **psychologischen Last**, die ein System erzeugt. Das Allwissensmodell kann kurzfristig extrem leistungsfähig sein. Es erzeugt Klarheit, Tempo, Loyalität. Aber es bindet Sinn, Richtung und Identität an einzelne Menschen. Das macht Systeme fragil – und Menschen einsam.

Das andere Modell wirkt langsamer, unspektakulärer, manchmal sogar unsicher. Aber es trennt, was getrennt werden muss: **Purpose von Person, Richtung von Ego, Entscheidung von Allwissenheit**. Es erlaubt Entwicklung ohne **Gesichtsverlust**.

Und genau hier liegt der Grund, warum so viele Menschen an der Illusion der Allwissenheit festhalten. Nicht aus Arroganz, sondern aus Angst. Denn wer jahrelang der Wegweiser war, für den fühlt sich das Abtreten nicht wie Reife an, sondern wie Bedeutungslosigkeit. Der Verlust der Rolle wird mit dem Verlust der Würde verwechselt.

Vielleicht ist das der eigentliche Wert eines Raums wie die „Anonymen Ahnungslosen“. Nicht als Kritik an Führung, sondern als Erklärung. Als Ort, an dem man sagen darf: *Ich bin da reingerutscht. Es hat funktioniert. Und jetzt weiß ich nicht mehr, wie ich da wieder rauskomme, ohne alles zu verlieren.*

Das ist kein persönliches Versagen. Es ist ein systemischer Übergang, für den es bislang kaum Sprache gibt. Und vielleicht ist genau diese Sprache der erste Schritt zurück zum Loslassen von Allwissenheit und dem Finden von Bedeutung.

Ein radikal ehrlicher Gegenentwurf zu Leadership

1. Wir hören auf, Führung mit Gewissheit zu verwechseln.

Führung ist kein Wissensvorsprung. Sie ist ein Umgang mit Nichtwissen unter öffentlicher Beobachtung. Wer so tut, als wüsste er mehr, als er weiß, betrügt nicht nur andere, sondern sich selbst – und zwingt sein Umfeld zum Mitspielen.

2. Wir akzeptieren, dass viele Entscheidungen Glück waren.

Erfolg ist selten das Resultat reiner Klugheit. Timing, Zufall, Kontext und fremde Leistungen spielen eine größere Rolle, als jede Biografie nachträglich zugibt. Wer das nicht anerkennt, baut Identität auf Sand.

3. Wir beenden das Storytelling im Nachhinein.

Nicht jede Entscheidung war „alternativlos“. Nicht jeder Fehler war „notwendig“. Nicht jeder Erfolg war geplant. Wir hören auf, Geschichte zu glätten, um unser Selbstbild zu schützen.

4. Wir unterscheiden Rolle und Mensch – auch emotional.

Die Rolle verlangt Haltung, Entscheidung, Richtung. Der Mensch darf zweifeln, Angst haben, überfordert sein. Wer das vermischt, wird entweder zynisch oder narzisstisch.

5. Wir schaffen Räume, in denen die Spitze schwach sein darf.

Nicht performativ verletzlich. Nicht als neue Währung für Sympathie. Sondern still, ehrlich, ohne Applaus. Wenn es diese Räume nicht gibt, wird Macht zur Isolation.

6. Wir hören auf, Menschen für systemische Effekte zu loben oder zu bestrafen.

Organisationen sind keine Maschinen mit Fahrern. Sie sind komplexe Netzwerke. Wer glaubt, er steuere alles, überschätzt sich. Wer glaubt, er sei schuld an allem, ebenso.

7. Wir geben zu, dass viele Führungsstile aus Angst entstanden sind.

Angst, irrelevant zu werden. Angst, entlarvt zu werden. Angst, nicht geliebt zu werden. Das macht sie menschlich – aber nicht automatisch gut.

8. Wir verzichten bewusst auf das Bild des Helden.

Helden brauchen Publikum. Organisationen brauchen Lernfähigkeit. Beides gleichzeitig funktioniert selten.

9. Wir machen Kompetenz nicht an Dominanz fest.

Lautstärke, Durchgriff und Schnelligkeit sind keine Beweise von Tiefe. Manchmal sind sie nur Symptome von innerer Unruhe.

10. Wir erlauben uns, unvollständig zu bleiben.

Nicht jede Frage braucht sofort eine Antwort. Nicht jedes Problem einen Entscheider. Nicht jede Krise ein Gesicht.

11. Wir definieren Erfolg breiter als Wachstum und Kontrolle.

Stabilität, Würde, Lernfähigkeit, Nachfolgefähigkeit – das sind keine „Soft Factors“, sondern Überlebensfaktoren.

12. Wir laden andere ein – ohne sie zu bekehren.

Kein neues Dogma. Keine Anti-Elite. Nur die Möglichkeit, die Maske kurz abzunehmen.

Das ist kein Führungsmodell. Es ist ein Entzug.

Teil 4: „Geteilte Ahnung“ vs. „Inszenierte Gewissheit“

Lernen wir von Beispielen. Steigen wir noch tiefer in die Beispiele ein, die oben schon angerissen wurden und erweitern die noch.

Die Seite der geteilten Ahnung (bewusstes Nichtwissen)

Ein sehr schönes Beispiel ist **Garry Ridge**, der langjährige CEO von WD-40. Sein berühmter Satz: „*We don't make mistakes – we have learning moments.*“

Ridge hat konsequent betont, dass Führung nicht bedeutet, alles zu wissen, sondern **die richtigen Menschen, Prinzipien und Lernräume zu schaffen**. WD-40 war wirtschaftlich extrem stabil, kaum Fluktuation, starke Kultur. Kein Genie-Narrativ, sondern Systemdenken.

Auch **Satya Nadella** gehört klar in diese Kategorie. Er hat Microsoft nicht durch Allwissen transformiert, sondern durch einen Kulturwechsel von „Know-it-all“ zu „Learn-it-all“. Wirtschaftlich: hoch erfolgreich. Psychologisch: entlastend.

Ein älteres Beispiel wäre **Peter Drucker** – kein CEO, aber prägend. Er hat immer betont, dass Management eine *Praxis unter Unsicherheit* ist, kein Kontrollinstrument.

Gemeinsamkeit dieser Figuren: Sie wirken weniger brillant im klassischen Sinn – aber **robuster**, langfristiger, weniger personenzentriert. Sie bauen robuste Systeme für die Zukunft.

Die Seite der inszenierten Gewissheit (Allwissens-Narrativ)

Hier landen Figuren wie **Jack Welch**. Jahrzehntelang als Management-Ikone gefeiert, klare Ansagen, maximale Entscheidungsgewalt. Kurzfristig extrem erfolgreich – langfristig hat GE viele seiner Probleme aus genau dieser Kultur geerbt: Angst, Schönrechnerei, politische Spiele.

Oder **Elon Musk**. Hochintelligent, visionär – aber stark auf persönliche Gewissheit und Durchgriff gebaut. Wirtschaftlich kann das funktionieren, solange die Person leistungsfähig ist. Systemisch ist es hochriskant, weil alles an einer Figur hängt.

Auch **Wolfgang Grupp** passt hier hinein: patriarchal, entscheidungsstark, bewusst anti-delegativ. Trigema hat überlebt – aber als **Ausnahme**, nicht als skalierbares Modell. Und nur solange die zentrale Figur präsent ist.

Gemeinsamkeit dieser Seite: Sie erzeugt **schnelle Klarheit, starke Narrative und Loyalität durch Abhängigkeit** – aber wenig kollektive Intelligenz.

Das hat wieder mit den Weltbildern zu tun. Wenn ich die Idee einer „kollektiven Intelligenz“ oder der „Überlagerung von Intelligenz“ ausschließe, dann suche ich nach dem einzelnen Kopf der am klügsten oder am durchsetzungsstärksten ist. Das kann auch am unmoralistischen sein. Also un-sozial.

Kompetitive Modelle finden genau diesen einzelnen Kopf. Und belohnen skrupelloses Verhalten.

Kollaborative Modelle suchen die besten Köpfe und suchen nach Wegen eine überlagerte Intelligenz zu schaffen. Das hat den Vorteil, dass die Intelligenz des Systems größer ist, als die jeden einzelnen Kopfes und die Köpfe austauschbar sind.

Es ist also ein System, dass über lange Zeit überdauern kann.

Die Grauzonen dazwischen

Am meisten lernt man an Menschen, die nicht sauber in eine Schublade passen. Die mehr auf eine der beiden Seiten gehen, oder die, die gewechselt haben.

Bewusstes Nichtwissen / Systemische Demut

Neben Garry Ridge und Satya Nadella gibt es z. B. **Alan Mulally**. Er hat Ford durch eine massive Krise geführt, indem er offen verlangte, dass Probleme sichtbar gemacht werden – ohne Schuld. Sein berühmtes wöchentliches Meeting, in dem Manager erstmals *rot* statt *grün* reporten durften, war ein direkter Angriff auf das Allwissens-Narrativ. Wirtschaftlich: extrem erfolgreich. Kulturell: entgiftend.

Oder **Reed Hastings**. Netflix' Kultur basiert explizit auf der Annahme, dass Führung nie alles weiß und deshalb radikale Transparenz, Kontext statt Kontrolle und dezentrale Entscheidungen braucht. Hochriskant – aber offenbar funktional.

Inszenierte Gewissheit / Personalisierte Kontrolle

Neben Welch, Musk und Grupp kann man auch Adam Neumann nennen: maximal charismatisch, maximal allwissend inszeniert – bis das System kollabierte, als Realität nicht mehr zur Geschichte passte.

Oder **Travis Kalanick**: aggressiver Durchgriff, schnelle Entscheidungen, enormes Wachstum – aber kulturell hochtoxisch, langfristig nicht tragfähig.

Die Wechsler

Steve Jobs ist ein klassischer Fall von Teil-Wechsel. Der frühe Jobs: allwissend, intolerant, brutal. Der spätere Jobs: immer noch hart – aber deutlich systemischer, mit mehr Vertrauen in Designprozesse, Teams und Iteration. Nicht geheilt, aber gereift.

Howard Schultz hat nach seinem ersten Erfolg geglaubt, er wisse, wie man Kultur skaliert – und musste nach der Krise 2008 zurückkehren und eingestehen, dass er sich geirrt hatte. Ein seltener öffentlicher Lernmoment.

Und selbst jemand wie **Jensen Huang** vereint beides: extrem klare Vision, hohe persönliche Präsenz – aber gleichzeitig explizite Aussagen darüber, dass er viele Entscheidungen nicht versteht, wenn sie getroffen werden, und auf Iteration angewiesen ist. Kein reiner Demütiger, kein reiner Allwissender.

Vielleicht die wichtigste Erkenntnis

Es gibt nicht *die* richtige Seite. Aber es gibt **Zeitpunkte**, an denen ein Stil kippt.

- ▶ Das Allwissens-Modell funktioniert oft in frühen, chaotischen Phasen – und zerstört später Skalierung.
- ▶ Das Ahnungslosen-Modell wirkt am Anfang langsam – und trägt später durch Krisen.

Der eigentliche Unterschied ist nicht ökonomisch. Er ist **psychologisch und systemisch**. Und genau deshalb ist die Idee so stark: Die „Anonymen Ahnungslosen“ sind kein Ort für Schwäche. Sondern ein Ort für **Realismus jenseits der Bühne**.

Funktioniert beides wirtschaftlich?

Die unbequeme Wahrheit: **Ja – zumindest eine Zeit lang**. Beide Modelle können erfolgreich sein. Der Unterschied liegt nicht primär im kurzfristigen ROI, sondern in:

- ▶ **Skalierbarkeit**
- ▶ **Resilienz bei Krisen**
- ▶ **Abhängigkeit von Einzelpersonen**
- ▶ **psychischer Gesundheit im System**

Das Allwissens-Modell ist Hochleistung auf Kredit. Das Ahnungslosen-Modell ist moderates Wachstum mit Rücklagen. Vielleicht ist genau das die Pointe der Idee: Es geht nicht darum, *besser* zu sein. Sondern ehrlicher. Und langfristig menschlicher. Und damit soziale Kosten (für die GEsellschaft) zu minimieren.

Ja: In frühen Phasen braucht ein System Richtung.

Und ja: Diese Richtung ist am Anfang fast immer **verkörpert**, nicht beschrieben. Der Gründer *ist* der Wegweiser. Nicht, weil er allwissend ist, sondern weil es noch keine andere stabile Referenz gibt.

Das ist okay. Ein Problem entsteht später, wenn das System wächst – und die Verkörperung nicht wieder entkoppelt wird.

Richtung vs. Wegweiser – der eigentliche Kategorienfehler

In der Gründungsphase passiert etwas sehr Natürliches: Der *Purpose* ist implizit. Er steckt in Entscheidungen, Prioritäten, Opferbereitschaft, Vorlieben. Man kann ihn noch nicht sauber formulieren, weil er **gelebt**, nicht erklärt wird. Andere orientieren sich deshalb an der Person, nicht an einem Dokument. Das ist keine Hybris, sondern eine funktionale Notwendigkeit.

Das **Wegweiser** („Da lang!“) und die **Richtung** („Wohin wir wollen“) fallen zusammen.

Der Fehler beginnt dort, wo das System größer wird – aber **diese Gleichsetzung nicht aufgelöst wird**. Dann passiert genau das, was wir kennen: Alle fragen weiterhin den Wegweiser. Und wer ständig gefragt wird, **wird zur Rolle**, selbst wenn er das nie wollte. Das ist kein persönlicher Charakterfehler, nur ein **struktureller Sog**. Ein Effekt der Skalierung und der Verlust von Beziehung.

Ab einem gewissen Grad der Entfremdung muss sich die Richtung, der Wegweiser von der Person lösen.

Zwei gefährliche Verwechslungen

1. Richtung = Wissen

Am Anfang heißt Richtung: Vorliebe, Intuition, Mut. Später wird daraus fälschlich: Überblick, Durchblick, Entscheidungskompetenz. Der Gründer rutscht von „*Ich gehe voran*“ zu „*Ich weiß es besser*“.

2. Wegweiser = Identität

Wenn Menschen sich jahrelang über Orientierung definieren, wird der Wegweiser zum Selbst. Nicht mehr: „Ich zeige Richtung.“ Sondern: „Ich *bin* die Richtung.“ Ab hier wird Kritik existenziell bedrohlich. Das ist der Moment, in dem aus Verkörperung **Inszenierung** wird.

Was man daraus machen kann – auf beiden Seiten

1. Für Gründer / frühe Führung: bewusste Entkopplung

Der Reifeschritt ist nicht, Richtung aufzugeben, sondern sie **übersetzbar** zu machen. *Purpose* muss irgendwann **vom Körper in die Struktur wandern**. Konkret heißt das:

- ▶ Nicht: „Ich entscheide.“
 - ▷ Sondern: „Nach welchen Prinzipien wird entschieden?“
- ▶ Nicht: „Ich habe den Überblick.“
 - ▷ Sondern: „Wie entsteht hier Orientierung ohne mich?“

Das ist kein Machtverlust, sondern **Nachfolgefähigkeit**. Viele scheitern hier nicht, weil sie böse sind – sondern weil niemand ihnen gesagt hat, **dass dieser Schritt existiert**. Wir bauen von Anfang an für eine stabile Zukunft.

2. Für Organisationen: den Wegweiser bewusst austauschen

Systeme machen es Gründern schwer, loszulassen. Warum? Weil Orientierung über Personen bequemer ist als über Verantwortung und Handlung. Die Organisation muss aktiv lernen:

- ▶ Richtung nicht an Charisma zu koppeln
- ▶ Entscheidungen nicht an Nähe zur Person
- ▶ Sinn nicht aus Loyalität abzuleiten

Sonst erzeugt sie genau die allwissenden Figuren, die sie später kritisiert.

3. Für reife Phasen: geteilte Richtung statt verkörperter

In reifen Systemen ist Purpose nicht mehr implizit, sondern **institutionalisiert**:

- ▶ in Prinzipien
- ▶ in Prioritäten

- ▶ in Entscheidungslogiken
- ▶ in Tabus (was wir *nicht* tun)

Der CEO ist dann nicht mehr der Wegweiser, sondern **der Hüter der Lesbarkeit** dieses Wegweisers. Das ist eine ganz andere Rolle – bescheidener, und gleichzeitig anspruchsvoller.

Der Bogen zu den „Anonymen Ahnungslosen“

Ein Raum wie die „Anonymen Ahnungslosen“ wäre genau der Ort, an dem Menschen sagen dürften:

„Ich bin irgendwann vom Richtungsgeber zum Wegweiser geworden –
und weiß nicht, wie ich da wieder rauskomme.“

Es geht darum, dass wir uns gegenseitig – also Menschen, die in diese Situation, in diese Überforderung und gleichzeitig Überhöhung, hineingerutscht sind – sich gegenseitig begegnen. Sie können über den Kick reden, wie es sich anfühlt Gott-gleich gesehen zu werden. Aber auch, wie anstrengend es ist, die ganze Zeit etwas vorspielen zu müssen.

Und über die andere Leere, die nur Menschen kennen, die im Rampenlicht stehen: Denn alle Bewunderung gilt nur der Rolle. Sie selbst, als Mensch, sind völlig ungesehen. Und durch diesen starken Kontrast merken sie es stärker als alle von uns.

Der Kern zum Schluss

Das Allwissens-Narrativ ist oft **kein Ursprung**, sondern ein **Spätprodukt**. Es entsteht, wenn Systeme wachsen, ohne ihre ursprüngliche Verkörperungslogik zu transformieren. Wir haben also hier nicht nur etwas Richtiges gesehen – wir haben einen **Übergangspunkt** identifiziert, an dem sich entscheidet, ob aus Führung Reife oder Karikatur wird.