

Globale Krisen wie der derzeitige Krieg in der Ukraine sind immer auch bestimmt von der Art und Weise, wie Staatenlenker und Diplomaten miteinander agieren. Führen sie durch eine Krise oder lassen sie sich von den Umständen leiten? Auf welches Geschick kommt es an, um die Interessen des eigenen Volkes auch aus der Defensive zu vertreten? Worin unterscheiden sich Führungsqualitäten in Kriegs- und Friedenszeiten? Das sind Fragen, die Convoco-Gründerin Corinne Flick mit Andrew Roberts besprochen hat, Publizist, Historiker und derzeit Professor am renommierten King's College in London. Ein Auszug des Gesprächs:

Woran erkennt man eine große Führungspersönlichkeit im Kontext des Krieges?

An einer Reihe von Dingen. Erstens ist es ausgesprochen hilfreich, Charisma zu haben. Charisma kann allerdings auch künstlich erzeugt werden. Adolf Hitler zum Beispiel hatte viele Leute um sich, die ihn charismatisch erscheinen ließen. Zweitens führt kein Weg daran vorbei, hart zu arbeiten. General Marshall, Napoleon, Margaret Thatcher oder Dwight Eisenhower haben alle 16-Stunden-Tage eingelegt. Ein weiteres Merkmal ist die Redekunst. Ein klassisches Beispiel ist Winston Churchill und heute Wolodymyr Selenskyj. Entgegen mancher Vermutung ist die Redekunst jedoch kein streng notwendiges Talent effektiver Führung. Weder Napoleon noch Stalin waren rhetorisch besonders begabt. Guter moralischer Charakter ist ebenfalls nicht erforderlich, denn Führungsstärke ist amoralisch zu verstehen. Lord Nelson hatte in vielerlei Hinsicht einen schändlichen Charakter, dennoch war er ein sehr effektiver Admiral. Umgekehrt kennen wir „gute“ Menschen, die schlecht führen. Wir sehen also, dass gewisse Eigenschaften entgegen unseren Erwartungen für gekonnte Führung nicht notwendig sind. Das ist das Faszinierende an diesem Thema.

In Kriegszeiten greifen Führungspersonen oft auf Brutalität oder Terror zurück. Müssen Führer gelegentlich skrupellos sein?

Ich denke, ja. Wir sehen immer wieder eine Spur von Skrupellosigkeit bei den großen Führern in der Geschichte. Napoleon ließ 1799 im Sand von Jaffa 3000 türkische Artilleristen hinrichten, und Winston Churchill schickte mit den Black and Tans Ex-Soldaten nach Irland zur brutalen Unterdrückung dortiger Unabhängigkeitsbestrebungen. Charles de Gaulle zeigte keine Rücksicht gegenüber seinen ei-

genen Anhängern, als es darum ging, Algerien aus Frankreich zu entlassen, und Margaret Thatcher ließ 1982 im Falklandkrieg das argentinische Kriegsschiff „General Belgrano“ versenken. **Ist effektive Führung in der heutigen Zeit einfacher oder schwieriger geworden?**

Offen gesagt denke ich, dass es hier keine großen Veränderungen gibt. Es war noch nie einfach, Menschen dazu zu bewegen, in den Krieg zu ziehen und ihr Leben zu riskieren. Wenn man sich mit Thukydides und den Peloponnesischen Kriegen befasst, erkennt man, dass viele Aspekte der Kriegsführung seit mehr als tausend Jahren unverändert geblieben sind. Die Athener und Perikles mussten natürlich nie darüber nachdenken, wie sie Twitter, YouTube oder Tik Tok meistern. In diesem Sinne müssen heutige Führungspersonen technologisch viel versierter sein. Wir sehen das im Guten wie im Schlechten: Präsident Trumps Nutzung von Twitter zeigt, dass dies ein zweischneidiges Schwert ist.

Kann ein großer Führer in Kriegszeiten auch ein großer Führer in Friedenszeiten sein?

Es ist möglich, aber selten. Normalerweise werden Führungskräfte in Hinblick auf ein oder zwei bestimmte Aufgaben ausgewählt. Es ist selten, dass sich jemand dann in ganz anderen Bereichen profiliert. Die Führungsqualitäten und Fähigkeiten, die in Friedenszeiten benötigt werden, sind fundamental andere als die in Kriegszeiten. Winston Churchill zum Beispiel hatte im Krieg große Führungskraft bewiesen, als Premierminister in Friedenszeiten hat er aber nicht besonders beeindruckt.

Wir sehen derzeit, wie plötzlich Frieden in Krieg überschlagen kann. Das

muss für die jeweiligen Staatschefs ein schwieriger Übergang sein.

Ja, sehr sogar. Ein britischer Premierminister beispielsweise wird schließlich nicht danach gewählt, wie gut er das Land im Krieg führen kann. Dass eine Person wie Selenskyj, der in Friedenszeiten offen gesagt kein großartiger Präsident war, sich im Krieg plötzlich hin zu einem absolut überragenden Führer verwandelt, ist daher selten.

Welche Merkmale eines großen Führers sehen Sie bei Selenskyj?

Erstens seine Redekunst. Ich habe die gerade veröffentlichte Sammlung von Selenskyjs Reden während dieses Kriegs gelesen. Sie sind in vielerlei Hinsicht wahrlich „Churchillian“. In seiner Rede vor dem britischen Parlament paraphrasierte er sogar direkt Churchills berühmte Rede von 1940, als er vom Kampf „in den Wäldern, in den Feldern, an den Ufern und auf den Straßen“ sprach. Seine natürliche Begabung als Redner war auch bei seinen Ansprachen vor dem ameri-

kanischen Kongress, vor der israelischen Knesset und vor dem EU-Parlament offensichtlich. Und dann sind natürlich seine Scherze zu erwähnen. Man erinnere sich zum Beispiel an seine fabelhafte Bemerkung „Ich brauche Munition, keine Mitfahrgelegenheit“. Zweitens besitzt Selenskyj Charisma: Menschen, die ihn persönlich getroffen haben, erklären alle, dass sie völlig verstehen können, wie er es geschafft hat, sein Land zu vereinen. Drittens scheint auch er die Kapazität zur Skrupellosigkeit zu haben. Ich war sehr beeindruckt, dass er Präsident Putins Angebot eines weihnachtlichen Waffenstillstands abgelehnt hat. Selenskyj hat diesen Vorschlag als das erkannt, was er war, nämlich ein Versuch Russlands, Propagandapunkte zu erzielen und Gelegenheit zu bekommen, Truppen und Munition zu verlegen. Viele andere Führer hätten diesen Waffenstillstand akzeptiert, um billige und kurzfristige Popularität zu gewinnen.

Selenskyj nicht. Zu guter Letzt ist zu erwähnen, dass die Biografien der meisten großen Führungspersönlichkeiten von Rückschlägen gekennzeichnet sind. Von den neun Personen, über die ich in meinem Buch „Leadership in War“ geschrieben habe, waren vier zeitweise inhaftiert. Stalin ging für vier Jahre ins Exil. Admiral Nelson war schwer behindert, denn er hatte nur ein Auge und einen Arm. Das sind gewaltige Schicksalsschläge, doch all diese Personen haben nicht zugelassen, dass sie ihre Zukunft bestimmen. Das gilt auch für Präsident Selenskyj. In den ersten Stunden der Invasion waren einige Hundert Russen in Kiew, mit dem alleinigen Ziel, ihn zu töten. Das hielt ihn jedoch nicht davon ab, sich nach draußen zu begeben und die Bevölkerung in einer Rundfunkansprache zum Widerstand zu ermutigen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Selenskyj alle klassischen Eigenschaften großer Führungspersönlichkeiten aufweist – Eigenschaften, die über Perikles und Cäsar durch die ganze Geschichte zurückreichen.

Was halten Sie im Vergleich dazu von Präsident Putin?

Ein Vergleich scheint kaum möglich, denn Putin hat in vielen der Aspekte versagt, die gute Führung kennzeichnen. Führungspersonen müssen in der Lage sein, in einer engen Verbindung mit Menschen zu stehen. Das sieht man an Napoleon, der nach Gefechten mit seinen Truppen zusammen am Lagerfeuer saß. Man sieht es bei Eisenhower vor dem D-Day. Und man sieht es an Lord Nelsons Verhältnis zu seinen Kapitänen kurz vor der Schlacht von Trafalgar. Ganz im Gegensatz dazu sitzt Putin am äußersten Ende eines riesigen, langen weißen Tisches im Kreml, hält ein paar Reden im Fernsehen und hat ein oder zwei öffentliche Auftritte. Er ist offensichtlich auch kein begabter Redner, und sein Charisma scheint sich allein aus Angst zu speisen – und zwar nicht nur aus der Angst, die die Welt spürt, sondern auch aus der Angst, die seine Leutnants und andere Menschen im Kreml-Umfeld zu empfinden scheinen. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Präsident Putin seit Beginn des Krieges alle großen strategischen Fragen falsch beantwortet hat. Sein Plan

für den Einmarsch in die Ukraine auf sieben Achsen, zum Beispiel, war völlig absurd, und auch personell hat er immer wieder Fehler begangen. Er wirkt zunehmend distanziert und unfähig, dieser Invasion seinen Stempel aufzudrücken.

Der Krieg in der Ukraine hat viele Regierungen vor schwierige Entscheidungen gestellt. Was halten Sie von der Führungsriege der westlichen Staaten in diesem Zusammenhang?

Für die Nato war es ungeheuer schwierig, mit dieser Situation umzugehen, schließlich wollte sie zu Recht nichts tun, was einen dritten Weltkrieg auslösen könnte. Die russische Psyche, insbesondere die Psyche von Präsident Putin, ist bekanntermaßen schwer zu entschlüsseln. Die westlichen Regierungen stehen daher in einer etwas unheroischen Pflicht, nicht zu sehr einzugreifen, was den Anschein erwecken kann, der Westen sei bereit, den letzten Ukrainer zu opfern. Andererseits haben wir eine enorme amerikanische Groß-

zügigkeit gesehen, im Rahmen derer Präsident Biden die Ukraine mit Waffen überschwemmt hat. Ohne diese Unterstützung der USA und auch der Nato wäre die Ukraine schon längst zusammengebrochen und würde heute keinen erbitterten Widerstandskrieg führen. Der ehemalige britische Premier Boris Johnson verdient ebenfalls ein großes Lob dafür, dass er als erster westlicher Politiker Waffen in die Ukraine schickte sowie ukrainische Soldaten ausbildete und nachrichtendienstliche Unterstützung gewährte. Von den Deutschen und den Franzosen hätten wir meiner Meinung nach mehr erwarten können. Doch auch sie haben ihre Unterstützung gezeigt, insbesondere nach der begrüßenswerten Entscheidung von Bundeskanzler Scholz, Leo-

pard-Panzer in die Ukraine zu entsenden. Solange sich die diplomatische Situation nicht ändert und die Europäer Selenskyj nicht dazu drängen, einen Frieden zu akzeptieren, den er nicht will – im Wesentlichen einen Frieden, der die Ukraine aufteilt –, gehe ich davon aus, dass die Geschichtsschreibung wohlgesinnt auf die heutige Führung der westlichen Staaten zurückblicken wird.

Wie wird sich Führung im 21. Jahrhundert verändern?

Ich denke nicht, dass wir grundlegende Veränderungen sehen werden. Es ist faszinierend, wie zeitlos Selenskyjs Führungsqualitäten in vielerlei Hinsicht sind. Menschen, die angegriffen und überfallen wurden, wollten von ihrem Führer hören, dass er in der Hauptstadt bleibt und sich diesem Kampf, wenn nötig, bis zum bitteren Ende stellt. Das ist genau das Gegenteil von der Situation in Afghanistan in 2021, als Präsident Ghani seine Koffer mit Dollars füllte und in ein Flugzeug flüchtete, sobald klar wurde, dass die Alternative darin bestand, von den Taliban in Gefangenschaft genommen zu werden. Der Kern von Selenskyjs Führungsstil, nämlich seine Bereitschaft, sein Leben aufs Spiel zu setzen, reicht Tausende von Jahren zurück. Das ist das, was Menschen dazu bewegen kann, ihr eigenes Leben zu riskieren. ■



INTERVIEW VON CORINNE M. FLICK

Gute Führung in Zeiten des Krieges

Die Gründerin der Convoco-Stiftung spricht regelmäßig mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Diese Woche mit dem Historiker **Andrew Roberts** über Führungsstile in der Krise



Convoco-Forum] in Salzburg. Im Convoco-Podcast spricht Corinne Flick, Gründerin und Vorstand der Stiftung, alle zwei Wochen mit wichtigen Vertretern der Gesellschaft. Das aktuelle Gespräch lässt sich hier hören:



Was ist CONVOCO?

Die Convoco-Stiftung bietet unterschiedliche Plattformen, die einen freien und interdisziplinären Gedankenaustausch zu gesellschaftlich relevanten Fragen ermöglichen und die Debatte beflügeln: Es gibt Lectures in Berlin und London, eine Konferenz (das



Weltendeuter
Der Historiker und Publizist Andrew Roberts, 60, lehrt als Professor am King's College in London. Sein aktuellstes Buch „Leadership in War“ erschien im Jahr 2019