

Führung

Warum das Management auf die Lernenden hören sollte

Der deutsche Wirtschaftssoziologe Holger Rust übte am Swiss Economic Forum Kritik an der kennzahlendominierten Mentalität der Führungskräfte, die nur auf kurzfristige Erfolge zielt. Ein Plädoyer für mehr Diversität und kommunikative Individualisten in den obersten Etagen.

Text Davide Mirabile

«Eines Tages berichtet ein Lehrling seinem Vorgesetzten aufgeregt, dass er eine interessante Beobachtung gemacht hat. Ihm ist aufgefallen, dass jede Menge Alte in «seinen» Schuhen herumlaufen, in Nikes, Adidas, Reeboks oder Pumas.» Holger Rust, Professor für Soziologie an der Universität Hannover, schlug seine Zuhörer am Swiss Economic Forum mit dieser wahren Geschichte in seinen Bann. Er wollte aufzeigen, dass die klassische Typologie der Zielgruppen an Bedeutung verloren hat und dass auch der Blick eines unbedarften Lehrlings das Management zu neuen Perspektiven führen kann. «Die Geschichte ist hier schon zu Ende, wenn das kennzahlenorientierte Management dem Lehrling bloss begütigend auf die Schulter klopfte, weil es glaubt, mit Zielgruppenberechnungen und Trendbegriffen bereits alles über die «neuen Alten» zu wissen.»

Der Markt der Zukunft kennt kein Alter

«Befreit man sich von Kennzahlen und Milieuberechnungen, dann kann die Geschichte weitergehen», fuhr Rust fort. «Und sie ging weiter, weil man den jungen Mann ernst nahm.» Die Vorgesetzten seien ausgezogen, um zu erfahren, was draussen in der Realität passiere, fern ihrer Welt voll statistischer Formeln. «Sie gingen dahin, wo sie diese Alten vermuteten, die plötzlich in hochmodernen Sportschuhen herumliefen, um zu sehen, wie sie leben und wie sie reden. Sie gingen in die Stadtparks, wo die Tauben gefüttert werden.» Was hört man, wenn man das tut? «Man hört tatsächlich, was man erwartet: Gespräche über den Gesundheitszustand, über die Funktionsfähigkeit von Hüftgelenken, über Cholesterinwerte. Aber es sind 28-jährige Männer, die sich darüber unterhalten. Alte sind weit weniger da, als man vermutet hat. Nur: Wo sind sie?»

In den Gesprächen im anschliessenden Meeting komme dann zutage, dass viele von ihnen auf Reisen sind, erzählt Rust weiter, im Cabriolet unterwegs auf den engen Strassen des Piemonts, gute Kunden der Weingüter und Grappabrennereien. Damit sie im Cabriolet vom Zugwind keinen steifen Nacken bekommen, habe eine clevere Firma, deren Lehrling die Dinge noch früher

gesehen hat, das Windschott entwickelt. «Und an diesem Accessoire lässt sich eigentlich alles erklären: Denn auch junge Menschen nutzen es, die Damen schützen im Cabriolet ihre Frisuren damit. Plötzlich wird klar: Der Markt verändert sich weg von den

«Wir haben ein Führungsproblem. Die Führungskultur muss von oben verändert werden, nicht von unten.»

Holger Rust

gängigen Linien des «Alters» mit starken Ansprüchen an Dienstleistungen und benutzerfreundliche High-Tech-Geräte, hin zu einem eher «alterslosen Markt», der Impulse von allen Generationen aufnimmt – wie wir das heute schon sehen: Altersvorsorge mit 25, Weinkenner mit 30 und das Windschott für die Frisuren der jungen Damen.» Nun beginne man nachzudenken, was diese Geschichte für das Unternehmen bedeutet, egal, ob es ein Architekturbüro oder eine Autowerkstatt ist. Wo ist unser Platz in dieser Geschichte des neuen alterslosen Marktes? Dank kommunikationsbereiter Führungskräfte, die auch jemandem zuhören, der weit unter ihnen in der Hierarchie steht, könne die Geschichte mit einem innovativen Produkt zu einem Happy End führen.

Holger Rust sagt, dass viele Manager denken, wie es ihnen die Lehrbuchmodelle vorgeben, weil sie es nicht anders gelernt haben. Ihre Kultur des kennzahlendominierten Formalismus lasse nichts anderes zu, sie seien auf die Normen des herrschenden Systems eingeschworen. «Die Geschichte vom Lehrling zeigt, was uns zu kreativen Menschen macht: eine kooperative, inspirierende Atmosphäre, die im Unternehmen geschaffen wird. Und das Vertrauen, dass die «einfachen Mitarbeitenden» manchmal eine weit tiefere Einsicht in die Märkte haben als jene, die sich von Berufs wegen damit befassen.» Viele junge Leute beklagten sich, dass sie in den Unternehmen keine derartige Führung vorfinden. Sie wollten von den Vorgesetzten individuell als Person wahrgenommen und ge-

Holger Rust

ist Professor für Sozialwissenschaften mit den Schwerpunkten Arbeit, Wirtschaft und Karriere an der Universität Hannover. Er gilt als pointierter Kritiker so genannter Management-Modemacher und Trend-Spekulanten.

Foto: zVg



schätzt werden, sagt Holger Rust. «Wir haben ein Führungsproblem. Die Führungskultur muss von oben verändert werden, nicht von unten.»

Gegensätzliche Kulturen zu einer verschmelzen

Eine kommunikative Führungskultur finde sich eher in kleinen Unternehmen, wo die Kommunikationswege kurz sind und sich die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen kennen. In dieser kooperativen Atmosphäre kommen mehr Ideen, kommt mehr Innovation zustande. Und genau das ist es, was benötigt wird, um aus dieser globalen Wirtschaftskrise herauszukommen. Holger Rust unterstreicht: «In dieser Krise muss versucht werden, die Voraussetzungen für eine Weltwirtschaft zu schaffen, die langfristig ertragreich ist, auch wenn die Renditeerwartungen nicht so hoch sind.» Diese Voraussetzungen könnten nicht nur auf formalistischen Modellen aufgebaut sein. «Sie erfordern die Kenntnis der Welt, die Wertschätzung von Menschen und – Kommunikation.»

Formalisierte Führungskulturen herrschen laut Rust in grossen Unternehmen vor, die streng hierarchisch organisiert sind, in denen alle strategischen Entscheidungen auf der Vorstandsebene getroffen werden und das mittlere Management die Zielvereinbarungen umsetzen müsse. Die Mehrzahl der heute amtierenden Führungskräfte pflege eine mathematisch fundierte, kennzahlen-dominierte, formalistische Unternehmenspraxis. Holger Rust bezeichnet sie als «erste Kultur». Sie ist eine Fortführung der naturwissenschaftlichen und mathematischen Denkweise, die in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung vorherrscht. Doch die Berechnungen seien der gegenwärtigen Welle der Globalisierung mit ihren unglaublich vielfältigen Vernetzungen nicht mehr gewachsen, in der die Unternehmen in unmittelbarer Konkurrenz um identische Produkte und Dienstleistungen mit vielen anderen sehr erfolgreichen Volkswirtschaften stehen: nicht mehr Autos aus Deutschland gegen Textilien aus Südostasien, sondern Autos aus Deutschland gegen Autos aus Südostasien und Textilien aus Südostasien gegen Textilien aus Italien.

Vor allem aber Finanzprodukte aus aller Welt. Deren Unberechenbarkeit hat massive Kritik hervorgerufen, weil die finanzma-

thematischen Modelle und ihre Urheber, wie Holger Rust sagt, am Ende ihr eigenes System nicht mehr durchschaut haben. Die Gegenkultur, eher geisteswissenschaftlich, wirtschaftskritisch, mitunter kapitalismusfeindlich, bezeichnet Holger Rust als «zweite Kultur». Sie setzt sich massiv mit der ersten Kultur auseinander. Das könne man beispielhaft am World Economic Forum in Davos sehen, wo die Globalisierungsgegner regelmässig offensiv aufmarschieren und demonstrieren.

Die beiden Kulturen stehen sich also oft konträr gegenüber. Darin, meint Rust, liege der Fehler von beiden Seiten – denn es gehe um gemeinsame Aufgaben. Die Frage, mit der sich die Vertreter der ersten Kultur künftig beschäftigen müssten, sei: «Welche unliebsamen Konsequenzen können die rein wirtschaftlichen Entscheide in gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Bereichen haben?» Die Wirtschaftskritiker der zweiten Kultur

«Welche unliebsamen Konsequenzen können die rein wirtschaftlichen Entscheide in gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Bereichen haben?»

Holger Rust

müssten sich ihrerseits die Frage stellen: «Auf welche Weise können wir dazu beitragen, den wirtschaftlichen Reichtum zu schaffen, den wir in dieser Welt wollen?» Wenn die beiden Kulturen zusammenkommen und ihre Positionen und Denkweisen austauschen, wäre die Basis für die Krisenbewältigung sehr viel breiter als in der Kontroverse. «Es käme zu einer gemeinsamen Gestaltung von Wirtschaft, Kultur und Politik, zur «dritten Kultur», sagt Rust. Dabei gehe es nicht nur um die Verknüpfung von zwei Positionen, sondern um die Bewältigung einer grossen Aufgabe der Moderne, in der alle geistigen Potenziale gebraucht werden. «Das gilt für jedes Unternehmen, und hier heisst «dritte Kultur» die Einbindung und Wertschätzung aller Kräfte – vom Vorstand bis zum Lehrling.»