

Gastvorlesung von Prof. Dr. Holger Rust – SS 2004

- Zusammenfassung von L. P. Häußner -

Die Zukunft der Führung und die sanften Managementrebellien

Kulturwandel: Die derzeit herrschenden Führungsprinzipien sind überholt. Weltweit rebellieren Studenten und Jungmanager gegen eine ökonomisch dominierte Sicht der Wirtschaft und fordern einen Mentalitätswechsel. Der Nachwuchs ist auf der Suche nach der idealen Führungskraft im 21. Jahrhundert. Soweit meine These und lassen Sie mich diese an einem kleinen Beispiel veranschaulichen:

Elena ist die Traumkandidatin eines Personalchefs. Die 28-jährige Polin hat ihr Wirtschaftsstudium mit Auszeichnung abgeschlossen und in den USA an einer Elitehochschule einen MBA erworben. Sie spricht neben ihrer Muttersprache fließend Deutsch, Französisch und Englisch. Sie hat Erfahrung im Management internationaler Vertriebsprojekte sowohl bei einem Konzern als auch in einem mittelständischen Unternehmen. Und sie ist ambitioniert. Ihr Ziel ist klar: Sie will so schnell wie möglich in eine Führungsposition. Darauf will sie sich umfassend vorbereiten.

Also wandte sie sich an Personalverantwortliche deutscher Konzerne. Und da zerplatze der Traum – für beide Seiten. „Man hat mir schon attraktive Positionen angeboten Aber was ich wirklich wollte, verstand keiner: Das Unternehmen, seine Kultur und seine Märkte aus möglichst vielen Perspektiven differenziert und realitätsnah kennen zu lernen, um dann für eine Führungsposition gerüstet zu sein. Stattdessen wurde ich immer wieder gefragt, in welcher Funktion, in welcher Abteilung ich arbeiten wolle. Und ich konnte darauf immer antworten: ‚Das weiß ich noch nicht, das möchte ich ja herausfinden.‘“

Soweit die kleine Geschichte. Die Vorstellung von Karriere – als Lauf auf verschiedenen Bahnen, Strecken und Feldern – widersprach den Leitlinien der Personalauswahl in den Unternehmen diametral.

Was können Sie daraus für sich und Ihre berufliche Zukunft lernen? Elena hatte mit ihrer, zugegeben, etwas ungewöhnlichen Initiative, gleich zwei Kulturen verstört, deren ungeschriebene Gesetze heute gängige Führung bestimmen: die herrschenden Führungskader mit ihren formalistisch-mathematischen Kontrollmechanismen und den karriereorientierten Nachwuchs mit seiner zielgerichteten Egozentrik.

Die alteingesessenen Kader und strebsamen Nachwuchsmanager beanspruchen traditionell die Macht in den Unternehmen und setzen die Regeln des Führungsspiels fest. Doch diese Dominanz bei der Definition der heutigen Führungskultur resultiert eher aus gleichartigen Gedankengebäuden und Theorien über die Wirklichkeit als aus einer bewussten und systematischen Verteidigung von Positionen. Des halb wäre es unangemessen, von Machtkartellen zu sprechen. Was wir finden, sind Kulturen des Denkens, von mir als *Mentalitätsmilieus* bezeichnet, in denen sich Ideen vom Erfolg, von der Führung, Vorstellungen von der richtigen „Aufstellung“ von Unternehmen wie in einem mentalen Kapillarsystem ganz selbstverständlich verbreiten und nie hinterfragt werden. Die Fähigkeit des und der Menschen zur (Selbst-)Reflexion liegt brach.

Damit stellt sich folgende Frage: Wie kam es zu dieser Entwicklung? Die Manager unserer Zeit sind durch die Schule einer streng ökonometrisch definierten Wirtschaftswissenschaft gegangen. Sie haben gelernt, die wahrgenommene Komplexität des Marktes mithilfe mathematischer Modelle zu reduzieren. Diese Krücken dienen als Idealtypen der Wirklichkeit. In der Praxis zeigt sich diese Schule in wechselnden, immer aber streng formalistischen Konzepten wie Lean Management und Outsourcing, Diversifizierung oder Konzentration auf Kernkompetenzen. Als es in der kurzen Spanne des so genannten War for Talent Mode wurde, sich näher mit den Mitarbeitern zu befassen, ergab man sich notgedrungen dem Training emotionaler Intelligenz, natürlich messbar in Navigationssystemen und Score-Modellen. Auf die gleiche Weise wird der Führungsnachwuchs rekrutiert: schnelles Studium, bereits während des Studiums in

der herrschenden Praxis trainiert, in Assessment-Centern gewogen und beurteilt, dann auf der klassischen Linie durchgereicht.

Studierende an vielen Universitäten, vor allem an denen in den USA, werden von Beginn an mit dem Formalismus konfrontiert: Das fängt an mit den häufig ab dem ersten Semester eingesetzten Multiple-Choice-Klausuren, die einsatzfähiges Formelwissen voraussetzen und weitgehend auf *argumentativ-qualitative Methoden* verzichten. In dieser Atmosphäre entsteht eine Geisteshaltung der Anpassung an die herrschenden Normen, die sich manchmal bis zur Karikatur auch auf die Karrierefantasien überträgt: mit strahlendem Gebiss und Waschbrettbauch fit für die oberen Etagen, ein neuer Typus, der egozentrische „Entrepreneur“ seiner selbst, machtbewusst, karriereorientiert, ohne große Loyalität für jeglichen Arbeitgeber. Christian Scholz, Professor für Betriebswirtschaftslehre, klebte diesen Vertretern im Titel seines Buches „Spieler ohne Stammplatzgarantie“ einen grässlichen Begriff auf: „Darwiportunisten“, ein zusammengeklautes Wortmonster aus Darwinismus („Survival of the Fittest“) und Opportunismus (der jede Gelegenheit zur aufwärts gerichteten Karriere wahrnimmt). Das sei das Zukunftsmodell, sagt Scholz, der unausgesprochene Vertrag der wechselseitigen Ausbeute.

Sanfter Widerstand

Dieses verflochtene System aus dem streng formalistischen Milieu auf der einen und dem egozentrisch karrieristischen auf der anderen Seite war der Grund für die Irritation der jungen polnischen Nachwuchskraft Elena. Sie repräsentiert einen Typus von karrierewilligen Mitarbeitern, die sich nicht mehr mit den Systemen der klassischen Mikro-, Makro-, Metrik-Wirtschaftswissenschaft und ihrer so genannten Praxisorientierung abgeben wollen: Elena steht für ein Mentalitätsmilieu, das sich mit der Umwelt der Unternehmen auseinandersetzen will, das verstehen will, das soziologische, kulturelle, politische und historische Sensibilität sucht, um zu begreifen, welche kurz-, mittel- und langfristigen Konsequenzen das gewinnorientierte Handeln heute zeitigt.

Dieses Milieu aus noch unverbundenen individuellen Geistern ¹ hat keine Macht. Aber es ist auf dem Weg, einen Teil der Macht zu erringen. Auch hier handelt es sich nicht um eine feste Gruppe oder gar um eine Generation. Es entsteht eher eine geistige Neuorientierung, die allmählich auf allen Ebenen der Hierarchien um sich greift und die herrschenden Gedankenwelten in Frage stellt.

Am deutlichsten macht sich der Mentalitätswechsel bei den Studierenden bemerkbar. Es mag verwunderlich klingen, aber weltweit zeichnen sich Konturen einer Rebellion ab. Eine Bewegung, jedoch ganz anders als 1968: Nicht das System steht auf der Tagesordnung. Diese Studierenden sind von der Vorstellung fasziniert, gestaltend an der Wirtschaftswelt des dritten Jahrtausends mitzuwirken und dabei nicht die Fehler jener Mentalitätsmilieus des engstirnigen Establishments und der konservativen Karrieristen zu wiederholen.

Die Bewegung nahm ihren Anfang mit einer Petition, die 50 Pariser Studierende ihren Professoren im Juni 2000 überreichten. Sie verlangten von ihren Professoren, die imaginären Welten der Neoklassik zu verlassen und zu den Fakten zurückzukehren. Ihnen war das Studium zu einseitig, die Lehre zu mathematisch formalisiert: Ihnen fehlten reale Akteure und Institutionen sowie Lektionen in Wirtschaftsgeschichte. Sie forderten soziologische, kulturwissenschaftliche und philosophische Aspekte in ihrem Wirtschaftsstudium. All das kulminierte in dem Wunsch, den künftigen Kontext ihres späteren Arbeitsplatzes zu begreifen: Was ist die kulturelle Logik dessen, was in der neoklassischen Wirtschaftswissenschaft nur Artefakt des grenznutzenorientierten Marktverhaltens eines Homo oeconomicus ist? Welchen *Sinn* realisieren Kunden in ihrer Lebenswelt? Und wo bleibt die *soziale Verantwortung*?

Obwohl dieser Protest vordergründig eher die Wirtschaftsdidaktik zu betreffen scheint, hat er doch gravierende Auswirkungen auf die sich verändernden Führungskonzepte und –werte. Denn diese Studierenden sind keineswegs Romantiker. Sie sind in gewisser Weise sogar egoistischer als die Karrieristen, weil

1

Paul H. Ray/Ruth Anderson: The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World – Ergänzung durch IEP

sie eine neue Definition der Work-Life-Balance befolgen: Der Beruf, in dem man aufgeht, in dem man sich, am Tag engagiert, soll das ganze Leben repräsentieren – die Arbeit muss als sinnvoll erlebt werden können. Nur dann lohnt sich das Engagement. Und deshalb suchen sie eine andere Art von Karriere, innerhalb derer sie die Herausforderungen der Unternehmensumwelt ganzheitlich erfassen können – technisch, wirtschaftlich, soziologisch und kulturell. Dass sie die formalistischen Ansätze und die klassischen Strategien nebenbei auch noch beherrschen müssen, stellt niemand infrage. Und dass sie ihr Metier verstehen, zeigte sich in der Wahl eines Etiketts für die neue Bewegung: „Postautisten“. Unter diesem Label verbuchten sie einen raschen Erfolg; sie schätzten den Markt der Mentalitäten völlig richtig ein.

Bereits wenige Tage nach dem ersten Auftritt nahmen Professoren und Politiker, Zeitungen und Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen den Impuls auf, unterstützten engagiert die Idee einer sanften Rebellion gegen das formalistische Mentalitätsmilieu, eine Website² wurde entworfen und das Internetmagazin „post-autistic economics review“ gegründet. Die im Januar 2004 edierte 23. Ausgabe erreicht 6724 Abonnenten in 145 Ländern. Die Liste der Wissenschaftler, die regelmäßig an der Diskussion um eine neue Mentalität teilnehmen, enthält berühmte Namen. Der Protest reicht so weit, dass der französische Bildungsminister einen renommierten Ökonomen beauftragte, die wirtschaftswissenschaftliche Lehre im Rahmen einer Enquete zu überprüfen.

Führungsprinzip der Zukunft

Die Ideen dieses essayistischen Mentalitätsmilieus sind nicht neu. Sie prägen viele Sonntagsreden des amtierenden Managements, sind meist aber nicht mehr als unverbindliche Schmuckfarben im schwarz-weißen Alltag des herrschenden Formalismus. Neu ist, dass junge Menschen nun konsequent fordern, die Prinzipien von Kommunikation und intellektueller Auseinandersetzung mit Umfeldproblemen in den Konzepten zukunftsorientierter Personalentwicklung umzusetzen. Neu ist auch, dass sie ihre eigenen Karrieren auf diese Ziele hin ausrichten.

² <http://www.paecon.net>

Der Ruf nach einer Reform des Studiums, das den Studierenden zu sehr an die *ökonomisch-mathematischen* Modelle der Neoklassik gekettet ist, stellt nur einen ersten Schritt dar. Der zweite Schritt bestimmt ihre Einstiegsideen und die Gestaltung der frühen Berufsjahre.

Empirische Daten zeigen, dass sie konsequent nach Führungskräften suchen, die ihnen Möglichkeiten des grenzenlosen Lernens einräumen. Der deutsche Recruiting-Dienstleister Access fragte in mehreren Stufen zwischen 1999 und 2003 tausende Personen nach ihrem Ideal eines Arbeitgebers. Das Ergebnis der Untersuchungen: Die jungen Leute suchen nach Vorgesetzten, die Verantwortung übernehmen, bei denen der Weg an die Spitze noch nicht zur rückhaltlosen Befolgung formalistischer Normen geführt hat. Sie suchen nach Führungskräften, die auch Karrieren fördern, die nicht nur nach den Normen der Messbarkeit gewertet werden. Die ideale Führungspersönlichkeit sollte ihnen neben den Notwendigkeiten des klassischen Kennzahlenmanagements auch Raum für kollegiale Kreativität geben – sie suchen nach Bundesgenossen für das neue Mentalitätsmilieu.

Das bedeutet für die Führung, genau jene Wünsche zu berücksichtigen, wie sie die Nachwuchskraft Elena im o. g. Beispiel formulierte: Vielfältige Erfahrungen ermöglichen, Karrierewege offen lassen, die Gedanken von Menschen nicht durch Scorecards und Navigationssysteme knebeln und sich als Vorgesetzter im Vertrauen auf die Kompetenz der Mitarbeiter zurücknehmen, die man als führungstauglich erkannt hat. Nur so kann einer der seltsamen Widersprüche im Denken einer breiten Schicht heutiger Führungskräfte behoben werden: Nachwuchs für die Zukunft zu rekrutieren, diesen Nachwuchs aber nach dem zeitgenössischen Managementideal zu formen.

Um die Forderungen umzusetzen, müssen nach den Vorstellungen der Postautisten Menschen mit unterschiedlicher Sichtweise ihren durch jeweils unterschiedliche Erfahrung gewonnenen externen Sachverstand in die Lösung von Problemen investieren. Das systematisch zu organisieren, zu koordinieren und zu harmonisieren sind letztendlich die alten wie die neuen Aufgaben der Führungskräfte. Sie müssen kommunikativ vernetzte „Führungsfelder“ schaffen.

Doch es wäre ein großes Missverständnis, die Suche nach so einer konvivialen, also gemeinschaftlichen Arbeitsatmosphäre mit den üblichen und meist unausgegorenen Modellen flacher Hierarchien und autoritätsfreier Teamarbeit zu verwechseln. Im Gegenteil: Nur starke Führungspersönlichkeiten ermöglichten diese Führungsfelder, erläutert Michael Jung, Direktor bei McKinsey, als einer der Ersten, die sich mit dieser Idee beschäftigt haben. Um es mit einer alten Metapher auszudrücken: Die amtierenden Riesen hieven die aufmüpfigen Zwerge auf ihre Schultern, damit die weiter sehen als sie selbst und eines Tages die Verantwortung übernehmen können.

Rebelln in Nadelstreifen

Viele große internationale Studien haben sich mit der Frage befasst, welche unabdingbaren Voraussetzungen eigentlich Erfolg garantieren. Nur wenige seien hier genannt: „Lessons from the Top“ des Personalberater-Multis Spencer Stuart, „Wege zur Unternehmensspitze“ von Heidrick & Struggles, die letzten großen Gallup-Studien oder Hermann Simons „Die heimlichen Gewinner“. Auch die Arbeiten der Managementtheoretiker Manfred Kets de Vries und Warren Bennis gehen unmissverständlich in diese Richtung: Als fundamentale Voraussetzung für einen Erfolg, der sich aus der Dienstleistung gegenüber externen und internen Kunden – im Sinne des IEP Mottos „Unternimm für andere“ - ergibt und in einer nachhaltigen Unternehmens- und Mitarbeiterentwicklung ausdrückt, zeigt sich vor allem die Fähigkeit zur offenen Kommunikation in einem dialogischen Führungsklima, gepaart mit der Bereitschaft zur Entwicklung einer exzellenten Organisation aus hervorragenden Persönlichkeiten. Diese sollten in den inhaltlichen Belangen besser sein als ihre Vorgesetzten.

Diese nur kurz skizzierten Befunde lesen sich wie aus dem Programm des essayistischen Mentalitätsmilieus abgeschrieben. Doch die Macht der Formalisten und Egozentriker ist längst nicht gebrochen. Seilschaften aus autoritären Egoanen und karrieristischen Jasagern bestimmen immer noch weite Teile der Wirtschaftszenerie. Zunehmend aber werden die Konfrontationslinien klarer. Und die Forderungen werden immer einvernehmlicher formuliert, weil das Gespräch

zwischen vielen Studierenden und Nachwuchskräften nicht mehr nur den schnellsten Wegen zum persönlichen Erfolg gilt, sondern *dem Sinn der Arbeit*. In diesen Gesprächen in den Management Lounges und auf den Karrieremessen, in den Lehrgängen der Business Schools und auf Kongressen formiert sich das neue Mentalitätsmilieu, das nicht mehr den neoklassischen Idealtypus des Homo oeconomicus sucht, sondern den idealen CEO von morgen.

Im Zusammenhang mit dem Planspiel „CEO of the Future“ (McKinsey/manager magazin) habe ich empirisch untersucht, wie Nachwuchsmanager den Charakter des idealen CEOs der Zukunft sehen. Dabei zeigte sich, dass ganz klar die beschriebenen Merkmale des „konvivialen Managertypus“ dominieren.

Den amtierenden Managern wird in diesen Studien von den Nachwuchskräften ein desolates Zeugnis ausgestellt: Sie halten sie für konservativ, uninspiriert und den Herausforderungen flexibler Märkte nicht gewachsen, weil sie keine soziokulturelle Kompetenz und wenig Bereitschaft zur Öffnung ihrer Managementmethoden erkennen lassen. Der Nachwuchs zeigt sich, was das eigene Profil angeht, extrem selbstbewusst: Das Selbstporträt ist fast mit dem Idealentwurf vom CEO der Zukunft identisch.

Die angehenden Manager wissen, dass sich in der Bereitschaft zur Kommunikation und in Verbindung mit verantwortungsvoller Führung jene Loyalität verankern lässt, die zu einem konstanten „intellektuellen Wertschöpfungsprozess“ und damit zu einem gravierenden Wettbewerbsvorteil in der wissensbasierten Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts auswächst. Man wird sie brauchen, weil sie die Charaktereigenschaften und die Leidenschaft besitzen, sich von einer verantwortungsvollen Führung auf ihre eigene Führungsrolle vorbereiten zu lassen.

Und da sie in der Tat keine weltfremden Romantiker sind und neben der großen Faszination gegenüber dem konvivialen Management auch eine kleine Faszination für Zahlen und statistische Trends pflegen, haben sie längst analysiert, dass sie als Mitglieder geburtenschwacher Jahrgänge relativ wenige sind. Die demografische Situation führt bereits jetzt zu ersten Knappheiten auf dem umkämpften „Markt“ der

Nachwuchsführungskräfte. Also wird man tun, was sie wollen. Das zeigt schon, dass sie geeignet sind, die Führungspositionen in einer „idea based economy“ des 21. Jahrhunderts zu übernehmen. Doch werden sie im Alltag beweisen müssen, dass sie auch unter dem dann normalerweise herrschenden Zeitdruck in der Lage sein werden, ihre Ideale zu erhalten.

Weiterführende Literatur

Buckingham, M.; Coffman, W.: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln, Campus 2001

Rohrhirsch, F: Führen durch Persönlichkeit – Abschied von der Führungstechnik, Wiesbaden, Gabler Verlag 2002

Bücher von Holger Rust, die zum Kontext *des Vortrags passen*:

Zurück zur Vernunft. Wenn Gurus, Powertrainer nicht mehr weiterhelfen
Wiesbaden: Gabler Verlag 2002

Die sanften Managementrebellen. Wie der Nachwuchs die Chefetagen aufmischen will, Wiesbaden, Gabler Verlag 2003.

Internet

Post Autistic Economics Review: www.paecon.net

Kurzbiografie Prof. Dr. Holger Rust

Jahrgang 1946, Soziologe und Kommunikationswissenschaftler, bekannter Wirtschaftspublizist und Berater (Kurier 1993/94; trend, Österreichs führendes Wirtschaftsmagazin als Mitglied der Chefredaktion 1994/95 und Autor bis 1999; wichtige Branchenzeitschriften, Tageszeitungen; Manager Magazin 1999 bis 2002), Verfasser von mehr als 30 Büchern zu Methoden und Techniken der Kommunikations- und Sozialforschung, zum Geschäft der Trendforscher und zur Soziologie der Führung. Rust lehrte und forschte an den Universitäten Hamburg, Lüneburg, Salzburg, Wien, und ist heute Vorstand des Instituts für Psychologie und Soziologie an der Universität Hannover.

Kontaktmöglichkeiten:

Tel. 0049 173 243 88 76
dr.holger.rust@t-online.de