

Die Dritte Kultur im Management

Vortrag zum zehnjährigen Bestehen des Artop-Instituts am 28. Oktober 2005 in Berlin-Adlershof

Langfassung

Holger Rust

Sie werden es sicher verstehen, wenn die Tatsache, dass ich jetzt hier vor Ihnen stehe und einen kleinen Festvortrag inszenieren darf, zum zehnjährigen Bestehen dieses Unternehmens zwischen Praxis und Theorie, und dies als Mitglied des wissenschaftlichen Beirats darf, einen fröhlichen Stolz in mir auslöst.

Wenn dieses Unternehmen also, mit seiner wissenschaftlichen Fundierung, nun bereits zehn Jahre besteht, dann ist das ein Grund zu großem Optimismus – natürlich für dieses Unternehmen, vor allem aber auch für die Art von Wirtschaftskultur, die die Kunden dieses Unternehmens repräsentieren – eine Kultur der Rationalität.

Dass diese Kultur keine selbstverständliche Grundlage der deutschen Wirtschaft ist, zeigt sich in einer Rundumsicht auf das, was deutsche Manager (gelegentlich, aber in signifikant geringer Weise auch Managerinnen) alles anstellen, um beruflich, geschäftliche, persönlich und in ihrem sozialen Umfeld Erfolg zu haben.

Nach diesen eher weihevollen Einleitungsworten ...

Ausgangspunkt sind Gespräche an den Bars dieser Welt. Kommunikationsort Nummer 1 (zugegeben- aus männlicher Sicht). Ich kann Ihnen versichern und vor allem kann ich den weiblichen Zuhörern versichern: Nicht die Frauen sind das Thema Nummer 1, der Beruf ist es. Und wie man im Beruf und im Unternehmen Erfolg hat. Ich habe viele Gespräche belauscht, um sie, gemäß der Ordnungsliebe, die mir als Wissenschaftler beigebracht worden ist, die Gesprächsteilnehmer in drei Kulturen eingeteilt, die sich um eben dieses Thema drehen: den Erfolg als steten Freund der eigenen Bemühungen zu domestizieren und die Sehnsucht nach Erleichterung der Arbeit, nach Struktur, nach Einblicken in die Zukunft zu erfüllen, um bahnbrechende Innovationen erzeugen und manchmal auch erzwingen zu können – es mutet an wie in einem Märchen, in die gute Fee angerufen wird, ob sie nicht diese drei Wünsche erfüllen möge: gute Führung, Blick in die Zukunft, Erfolg.

Dies sind die drei Kulturen:

Die Kultur des kennzahl-dominierten Formalismus

Ihr Thema: Was heute im Management Mode ist. Die angepassten Zöglinge des mittelständisch-durchschnittlichen Milieus, das auf die Normen des herrschenden Systems eingeschworen ist. Sie bestellen das, von dem sie glauben, dass es die bestellen, denen sie gleich werden wollen.

Sie gehen von der Idee aus, dass die ganze Welt ein Problem darstellt, das sich mit Formeln, Modellen und Systemen lösen lässt. Sie verwechseln die wunderbaren Dienstleistungen der Software-Erfinder, deren Anbieter heute hier in großer Zahl vertreten sind, mit der Lösung aller Probleme. Sie suchen daher nach ähnlichen Systemen zur Fundierung ihres Denkens, nach einem formelhaften Vokabular für ihre professionelle Kommunikation. Dabei soll doch das, was erarbeitet wird an Systemen und Erleichterungen („Tools“) den Menschen nur vom

Zwang emanzipieren, wiederkehrende Prozesse auch wiederkehrend immer wieder aufs Neue zu bewältigen – und dies gemeinsam mit anderen. Soll dazu dienen, Muße für Nachdenklichkeit und das professionelle Gespräch zu ermöglichen, um die Welt zu verstehen und innovative Kreativität zu entwickeln. So aber, unter dem Druck der modischen Vokabeln mutieren sie zu systemgesteuerten Vollzugsbeamten ihrer eigenen engen Wirklichkeitsvorstellungen, fest eingebunden ins Netzwerk der Traditionen und gut „aufgestellt“. Ihr Ziel: Erfolg. Der Erfolg: Fraglich.

Die Kultur der boulevardesken Trendspekulation

Der Versuch, die Aporien des Formalismus zu bewältigen, führt zur Suche nach Gurus, die nun nicht mehr nur die persönlichen Defizite bewältigen, sondern Zukünfte entwerfen, die man nun (wie angepassten Nachwuchs) prêt à porter, von der Stange gewissermaßen ins Kalkül integrieren kann, ohne sich weiter selbst um die Entwicklungen „draußen“ zu kümmern. Sie sind faszinierend, als geistige Filibuster, die sich keinem auch nur irgendwie erdenklichen System, nicht einmal dem der verständlichen Sprache unterordnen. Fabulierer. Sie bestellen natürlich, was gerade angesagt ist, egal ob es ihnen schmeckt oder nicht. Sie sind Opportunisten. Opportunistisch ist auch das, was sie verbreiten – es ist ihr Geschäft, opportunistisch zu sein. Eine ganze Industrie hat sich etabliert, um diesem Wunsch nach affirmativer Zukunftsdeutung nachzukommen. Die Industrie der Trendforschung mit ihren wolkigen Zukünften. Auch sie schafft Begriffe, etabliert eine eigene Kommunikation, impft die Diskussion um die Zukunft nach eigenen Aussagen mit „Wort-Viren“, „Neologismen“, monatlich neu. Der Erfolg: mehr als fraglich.

Die Kultur der partnerschaftlichen und problemorientierten Kommunikation

Produktive Nachdenklichkeit bei virtuoser Nutzung der technischen Systeme für alles, was sich mit technischen Systemen lösen lässt. Innovative Nutzer der Freiräume, die so entstehen – und diese Freiräume dienen vor allem der problemorientierten Kommunikation. Sie trinken, was grad da ist, aber nur vom Besten. Sie wissen, was das Beste ist. Für sich, persönlich. Es sind Menschen, für die konkrete Situationen und die Lösungen der aus diesen Situationen entstehenden Probleme an erster Stelle stehen, die Entwicklung suchen und Gleichgesinnte, mit denen sie sich entwickeln können, die Verantwortung übernehmen und die gestrichelten Linien der Verbindungen zwischen Kultur und Wirtschaft, Geist und Geld, Systemarchitektur und freier Fantasie suchen, zwischen den faszinierenden Systemen und dem offenen Denken. Denn diese Systeme sind ja letztlich auch die Resultate offenen Denkens. Sie suchen die Erzählung, in die ihr Unternehmen passt, die Erzählung, die einer Wirklichkeit entspricht, offen, kreativ und kommunikativ. Der Erfolg? Wenn Sie mit einer kreativen Führungsperson zusammenarbeiten, mit einem mentalen Mäzen, sehr wahrscheinlich. Ich werde das belegen, später, und zwar mit Hilfe der Methoden, die sie anwenden – vorurteilslose Betrachtung der Wirklichkeit und exklusive Fragestellungen, die sie gemeinsam im Lichte ihrer jeweiligen Unternehmen und Branchen ohne Einflüsterungen und vorgefasste Modelle und Formeln bestreiten.

1. Teil

1. Die Kultur der formalistischen Kennzahlorientierung

Ich beginne mit denen, die wir alle kennen und die wir alle fürchten: den kennzahldominierten Formalisten, umgeben von Berater-Jungstars mit Nagelschuhen, die Autoritätsgeräusche erzeugen. Nichts gegen Berater, vor allem nichts gegen die Berater, die sich mit ihrer Branche gemeinsam durch die täglichen Probleme arbeiten und bei der Lösung helfen. Das Problem besteht aber in der Praxis der Großunternehmen des Consultings, nur

noch ihre marktrationalen flächendeckenden Konzepte zu verkaufen – dies durch eine Heerschar angepasster und fantasieloser Elevelinnen und Elevelen. Schon ihre Begriffe! Synergien, Kostenreduktion, Outplacement, Reengineering, Verschlinkung, und seit den 60er Jahren jede Menge strategische Konzepte die alle begannen mit den Worten Management by ... Irgendwann kam man darauf, dass man es ja mit Menschen zu tun hatte, und so kulminierte das modische Geschwätz im Fokus allen betriebswirtschaftlichen Denkens, dem Personal. Das Personal wurde Mode, mit ihm die systematische Personalentwicklung. Als das Personal dann entwickelt war, so etwa fünf Jahre später, kam das Lean Management. Da wurde es dann wieder abgewickelt. Wer noch übrig blieb, sah sich einer drastisch ausgeweiteten Tätigkeitspanne gegenüber: Multi Tasking genannt. Um diese vielfältigen Herausforderungen bewältigen zu können, erfand man das Life Long Learning. Damit dieses Lernen aber nicht unkontrolliert verlief und die Führungskräfte schön die Übersicht behalten konnten, wurde die nächste Mode vorgeführt: Data Mining, Knowledge Sharing, auf Rezept gewissermaßen. Alles das lernten die gehorsamen Schüler der Kaderuniversitäten, der neoklassischen Elite-Universitäten, mit dem hartem Drill des Praktizismus, von den Alumnizirkeln auf die Strategien eingeschworen, die es immer schon gab, genährt von der Illusion, die Dingen lenken zu können – handhaben, managen – repetierten ihre Vokabeln anmutig, und setzten bald hinter alles, was zu tun war und was sich mit Worten ausdrücken lässt, den Appendix Management. So erhielten wir eine Kultur, die durch Wort gekennzeichnet ist: Management.

Arbeitszeit-Management
Beschwerde-Management
Beteiligungs-Management
Beziehungs-Management
Chaos-Management
Effektivitäts-Management
Entscheidungs-Management
Ereignis-Management
Erinnerungs-Management
Human-Resource-Management
Imagemanagement
Ideen-Management

... ich übergehe die nächsten 123 Kombinationen, darunter Begriffe wie Personal- oder Produktmanagement und Selbst-Management und schließe mit dem äußerst wichtigen Tool des

Toiletten-Management.

Für die Bühne wäre dies alles ein wunderbarer Stoff.

Die Bühne reagierte in der Tat: Zum Beispiel mit dem Welterfolg des Schweizer Romanciers und Dramatikers Urs Widmer: „Top Dogs“. Widmer fasste seine Vorrecherchen so zusammen: „Manager denken wie Manager, Feuerwehrleute wie Feuerwehrleute und Dichter wie Dichter. Bekanntlich prägt, nach einem oft zitierten Wort dessen, den heute keiner mehr zitiert, das gesellschaftliche sein das Bewusstsein. Und so waren viele unserer Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen zwar sensibel und differenziert, schlichtweg sympathisch: aber kaum einer und kaum eine taten jenen Schritt aus dem Denken der freien Marktwirtschaft hinaus, der sie instand gesetzt hätte, diese mit einem radikalen Blick von außen zu sehen. ... Es gab, bei allen schlechten Erfahrungen, nur eine Welt. Und wer redet seine Welt kaputt, wenn er keine bessere hat.“ In einer Szene in diesem Stück, wälzen sich

die Protagonisten verzweifelt auf dem Boden herum und schreiben die Worte, die oben zitiert wurden, heraus.

Manager denken wie Manager. Aber warum?

Weil sie es nicht anders gelernt haben. Weil ihre Kultur nichts anderes zulässt. Weil wir in anonymen Biotopen in einer lebensfernen Sprache miteinander reden und verlernen, was das war, das uns zu kreativen Menschen macht: Kommunikation und Emotionalität, Vertrauen und Gemeinsamkeit. Ein geschlossenes System des Konstruktivismus, getarnt als „Praxisorientierung“. Und als Praxis erkannten sie das, was ihren Formeln, Modellen und Management-Tools entsprach. Die Menschen draußen, die in dieser Stunde, in der wir hier zusammensitzen, entrückt von der Welt im 10. Stock, die Wirklichkeit leben, wurden nur noch aus dem Blickwinkel von Zahlenwerken wahrgenommen.

Die Form, die vorgegeben wird, dominiert bereits die wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungsgänge: Praxis ist Anpassung an das Vorfindliche. Praxis ist die Möglichkeit der kennzahl-dominierten Manipulation der Wirklichkeit, Praxis, das ist Zukunft auf drei Stellen hinter dem Komma, das ist System, das sind Ablaufdiagramme, das ist der Bann auf diese widerspenstige Wirklichkeit auf diesen Teufel da draußen, der in die Kunden gefahren ist und sie zum Sündenfall verführt, damit sie tun, was sie wollen und nicht, was Unternehmern wollen. Praxis, das ist also Exorzismus und nicht etwa der Versuch, in aller Bescheidenheit erst einmal zu sehen, was es zu sehen gibt, die Welt zu erfassen, mit dem Erstaunen eines Ethnologen, um sich dann auf das Vorfindliche einrichten zu können. Mit allen Sinnen wahrnehmen.

Beschreiben, was man sieht, vielfältig mit vielen Perspektiven aus vielerlei Sicht und Augenwinkeln, um zu verstehen, in welcher kulturellen Alltagslogik sich eigentlich der Kunde bewegt, die 38-jährigen Hausfrau und Mutter, die da unten auf dem Weg zum Einkauf ist. Oder die 38-jährige Schulkameradin, die als Executive Vice President oder Creative Director einer Werbeagentur arbeitet. Oder der ältere Herr, der so gar nicht aussieht, wie man sich einen älteren Herrn vorstellt, weil er im Jogginganzug durch diesen Park spurtet.

Doch die Manager des herrschenden Systems denken meist wie Manager und verlassen sich auf die Zahlenwerke und Statistiken. Sicher: Diese Zahlenwerke, Statistiken, diese Fact & Files & Figures sind ausgereift, sie sind nicht mehr zu verbessern, ganz gleich ob es sich um die gezählten 1 200 Check-Lists oder die Balance Score Cards handelt oder um die Typografien und Milieus von Kunden, die bis in die intimste Winkel ihrer Existenz statistisch durchleuchtet sind. Wir lesen von Hierarchical Value Maps, Consumer-Brand-Relationship-Typologies, von Mean-End-Chains, Online Laddering-Verfahren, Selective Exposure Designs und werden Weiteres lesen, Komplizierteres. In den letzten Nischenexistenzen dieser Evolution werden die Kunden, auf dass man nun endlich herausfinde, was sie bewegt, angesichts der Marketingbemühungen durch die Röhre des Computertomografen geschoben, um in ihr Hirn zu schauen.

Diese Methoden lassen sich nicht mehr verbessern.

Sie lassen sich nur weiter komplizieren.

Und genau das ist das Geschäft der Formalisten. Sie suchen Sicherheit im Management-Gebet, im Ritual, wie in einer archaischen Initiation und dann so fort.

Das Problem dieser Mentalität besteht darin, dass die Wunderwerke der Software, dass die Zahlen und Fakten, die Figuren und berechenbaren Tendenzen nicht mehr zu einem Hilfsmittel der Kreativität (wozu sie gedacht sind) und zu einer Befreiung von nächtelangen

Nachberechnungen mit dem Rechenschieber geführt haben, sondern für die Substanz der Wirklichkeit genommen wurden.

Aber sie haben einen beträchtlichen Nachteil: Sie ersetzen nicht das, was notwendig ist: Geist, Innovationskraft, Risikofreude und die wunderbaren Abenteuer einer „intellektuellen Wertschöpfung“, in der die Bedeutung hinter den Informationen zu Tage tritt. Statt dessen, statt einen virtuellen Pakt mit dem Publikum, mit den Kunden einzugehen, und mit ihnen gemeinsam auf der Grundlage der Zahlen eine Geschichte zu entwickeln, in der das Unternehmen und seine Partner ihre Plätze und Rollen haben und ihre innovative Funktion, statt dies also zu tun, vergräbt sich das moderne Management immer weiter in Zahlenwerken und dunkelt die Fenster nach draußen ab, auf dass die Bildschirme noch heller scheinen. Der wesentliche Ertrag, den diese wunderbare Zahlenwelt bieten könnte, wird dadurch verspielt – eine statistische Basis für die fantasievolle Spekulation über Möglichkeiten und Potenziale draußen auf dem Markt zu haben.

Statt dessen mathematische Illusionen:

Illusion der Kontrolle aller Parameter
Ausblendung unbeabsichtigter Nebeneffekte
Glaube an die Vorhersagbarkeit der Zukunft

Eine Kontroll-Illusion, die Überschätzung der eigenen Macht gegenüber der Wirklichkeit. Dieser intellektuelle Prozess führt in immer eigenartige Dimensionen des Handelns. Erinnerung an einen Römer in der ersten Ausgabe von „Asterix, der Gallier“, der einen vermeintlichen Zauberspruch entwendet hatte. Die Römer. Die Illusion, ein Supermann zu sein, dabei hebt man nur einen winzigen Kieselstein. Sie erinnern sich sicher an diese schöne Bildfolge.

Placebos und mystische Beschwörungen

Doch irgendwie stellte sich dann das Gefühl ein, die Sache laufe nicht so rund. Und dieses Gefühl war in der Tat richtig. Also erfand man etwas, was nun in den Elite-Universitäten am Casual Friday gelehrt und auch in Seminaren vermittelt wird: „Schlüsselqualifikationen“ – „Soft Skills“.

In einem empirischen Praktikum, das Soziologie- und Pädagogikstudenten an der Universität Hannover absolvierten, konzentrierte sich das Interesse auf die personalpolitische Frage, was denn eigentlich die in Hunderten und Aberhunderten immer wieder geforderten Schlüsselqualifikationen seien. Nach Monaten intensiver Analyse war die Gruppe von einer Antwort weiter entfernt als zu Beginn der Arbeit, ganz einfach, weil in einem sehr dezidierten Verfahren 107 verschiedene Begriffe gefunden wurden, die in zum teil irrsinnigen Kombinationen als Persönlichkeitsmerkmale vorhanden sein sollten, von kommunikativer Kompetenz über Humor, Belastbarkeit und Teamfähigkeit, bis hin zu Führungsqualitäten und interkultureller Erfahrung war alles vorhanden, was sich die wildesten Fantasien ausmalen konnten. Es war fast verwunderlich, dass die Poeten der Stellenanzeigen bei den Gesuchten niemals verlangte, dass sie auf Wasser wandeln konnten. Diese Schlüsselqualifikationen wurden in der begleitenden Literatur, die auch wenig Aufschluss lieferte, als wichtige Elemente von Talent ausgegeben, um das angeblich ein Krieg im Gange war: der War for Talent. Dieser Begriff nun rückte als Bezugsrahmen die Schlüsselqualifikationen in einer größeren Konzept, das streng nach Vorschrift ablief, meist auf Rekrutierungsmessen, wo geradezu geklonte junge Männer und Frauen in grauem

Businessoutfit mit straffem Karriereschritt mit genagelten Absätzen Autoritätsgeräusche erzeugen und einstudierte Antworten gaben. Was sie suchten, war zusätzlich zu den Hard Skills ihres Berufes etwas, das sie schöner machte, flexibler, kommunikativer, charismatischer, wendiger und so fort: virtuoser mit einem Wort. Soft Skills – mit einem anderen.

Und schnell entstand ein neuer Markt aus dem Nichts, auf dem im Jahr 35 Milliarden Mark umgesetzt werden. 15 000 Menschen (auch Führungskräfte) pilgerten zu Jürgen Höller, wo man dann Geschichten von stressfrei aufgezogenen Hühnern hört, die beim ersten Problem tot zusammenbrechen. Und Vera Birkenbihl und Nikolaus B. Enkelmann bemühen weiteres Geflügel, vornehmlich Adler, als die Manager ihre Kreise über dem Ameisenheer der Werktätigen ziehen, und Emile Ratelband ruft „Tschacka“ und lässt Führungskräfte wie grenzdebile Zwölfjährige herumschreien und tanzen, und Ulrich Strunz grinst Sie mit seinen 64 Tipp-ex-beschichteten Zähnen herausfordernd an, bronziert, blondiert, viril und vital vom ständigen Laufen und Jörg Löhr, das ist auch so ein Motivationstrainer, schaut mit feurigem Blick und lässt Sie über einen fünf Meter langen Teppich aus glühenden Kohlen laufen. Sie wollten werden wie das Modell und wurden doch nur Karikaturen ihrer eigenen Vorstellungen.

Mitunter verbrennt sich einer die Füße wie der Spitzenmanager einer großen deutschen Bank, der daraufhin sechs Wochen krank geschrieben war. Das nennt man Opportunitätskosten. Und der Betroffene wird sich fragen, was er falsch gemacht hat. Er wird auf Antworten stoßen.

Und sehen, dass die Antworten aus der Rezeptologie derer kommen, denen er schon einmal auf den Leim bzw. aufs Band aus glühenden Kohlen gekrochen ist. Für den Hausgebrauch folgten dann in einem zweiten Schritt die weitere Popularisierungen von zum Teil abenteuerlicher Metaphorik, in der Mehrzahl geschrieben von Leuten, die noch nie ein Unternehmen von innen gesehen hatten: „... für Manager“. Die bereits erwähnten Studierenden stellten eine Hochrechnung an und kamen auf 2 700 deutschsprachige Titel dieser Ratgeber aus dem Genre: Wie hebe ich ein Telefon ab, ohne mir den Arm zu verstauchen. Ihre Bücher, Videos, Zusatzseminare, Seminare für Fortgeschrittene, Tausende von Fibeln, Tausenden von Broschüren und Traktätchen über die Näherung an den Kunden und die Möglichkeiten, ihn zu ergründen und ihm etwas zu verkaufen:

Love Selling; Hard Selling; Soft Selling; Brain Selling. Aus Abertausenden Regelwerken, die den Schein der Übersichtlichkeit vermitteln: Die 500 besten Werbeideen; 147 Weisheiten für den Manager; Die 50 Regeln zum Erfolg; 22 unumstößliche Regeln für das Marketing; Die 7 Wege zur Effektivität; Die 6 Hüte des Denkens. Die Titel der Bücher, die auf diese Weise entstanden, könnten als Material für ein Wirtschaftskabarett dienen. Zahlenmystik. Am allerbesten scheint die „Sieben“ zu gehen. Mystizismus im Management.

Aber wenn selbst die „Sieben“ nichts mehr nutzt, nicht einmal „Tschacka!“-Rufe oder Innovationskreise, dann werden Philosophie und Literatur durch den Wolf gedreht: Erfolg durch Zen; Erfolg durch Tao; Sokrates für Manager; Mit Goethe zum Gewinn; Mit Platon zum Profit. Shakespeare, ganz große Mode, Jesus als Manager, gleich drei Mal. Was mir als konvertiertem Altachtundsechziger noch zu schreiben bliebe und sicher ebenso rasanten Absatz fände, wäre der alliterierte Titel: „Mit Mao Tse Tung zum Marktanteil“.

Leider bereits besetzt (Näheres in einem Satz dazu).

Es blieb mir also nur noch Tarzan.

Die Geschichte vom Kaminabend.

Tarzan als ultimatives Managementvorbild:

- Führungsstärke: Er ist allein, so wie jeder Manager an der Spitze eines Unternehmens.
- Belastbarkeit: Aber er jammert nicht darüber, braucht auch keine Therapeutinnen.
- Entscheidungskompetenz: Er muss 24 Stunden am Tag Entscheidungen treffen, manchmal in Sekundenschnelle.
- Fähigkeit zum Wandel: Er muss rechtzeitig jedes Anzeichen einer Veränderung seiner Umwelt wahrnehmen, um zu überleben, selbst in den Zivilisations-Sümpfen von London und Chicago.
- Präsenz: Er ist durchtrainiert und fit, hat ein ausgeprägtes Bewusstsein für gesunde Ernährung und Bewegung.
- Ethik: Er kämpft für das Gute in der Welt und durchschaut die Spießigkeiten, Korruptionen und Niederungen der so genannten Zivilisation.
- Logistik: Seine Mitarbeiter, Affen und Elefanten, sind stets zur Stelle, wenn er sie braucht. Und zwar koordiniert. Wenn es gilt, finstere Geschäftemacher aus dem Dschungel fernzuhalten, treten ganze Herden auf, und zwar so koordiniert, als hätten sie jahrelang Synchrontrampeln trainiert
- Umweltbewusstsein: Zu alledem engagiert er sich auch noch vehement gegen Tiertransporte und den Export von Elfenbein.
- Interkulturelle Beweglichkeit: Er spricht die Sprachen der Menschen und der Tiere.
- Und – er lernt von einer Frau das Sprechen. Von Jane natürlich.

Tatsächlich, und so kabarettistisch es klingt, praktizieren die Gurus („Anonymität wird vertraglich zugesichert“) mit tattrigen Vorstandsvorsitzenden Abenteuer-Rallyes. Konfrontieren sie mit Pferden (Seminare) oder setzen sie irgendwo ohne Geld und Kompass in der Wildnis aus, um ihre Orientierungsfähigkeit zu stärken, bieten ihnen für großes Geld zwei Tage in der Schweizer Armee, wo sie nach zwei Stunden Schlaf Entscheidungen zu treffen haben (die selbstverständlich keinerlei Konsequenzen nach sich ziehen), lassen sie senkrecht Berge rauf klettern, wo die sich vor Schwindel übergeben, weil man ihnen zusätzlich noch für gutes Geld schlechtes Essen serviert und sie im kalten Heuschaber schlafen lässt.

Früher hatten wir Jungs auf dem Land auch derartige Rituale. Am nachhaltigsten ist mir eine Erinnerung geblieben:

Mutpinkeln an Elektroäune.

Es heißt heute: Selbstfindung.

Doch was herauskam, das war die Wiederholung der wunderbaren Szene im Stück „Über das Marionettentheater“ Heinrich von Kleists.

Kurzbeschreibung und Zitat:

„Von diesem Tage, gleichsam von diesem Augenblick an, ging eine unbegreifliche Änderung mit dem jungen Mann vor. Er fing an, tagelang vor dem Spiegel zu stehen; und immer ein

Reiz nach dem anderen verließ ihn. Eine unsichtbare und unbegreifliche Gewalt schien sich, wie ein eisernes Netz, um das freie Spiel seiner Gebärden zu legen, und als ein Jahr verfließen war, war keine Spur mehr von der Lieblichkeit in ihm zu entdecken, die die Augen der Menschen sonst, die ihn umringten ergötzt hatte.“

2. Die Kultur der Trendmoden und Einflüsterungen

Trend-Forschung. Das klingt akademisch. Trend-Forschung. Das klingt nach der Synthese von Rationalität und mystischer Wunscherfüllung. Doch wir werden sehen, dass das, was am Ende herauskommt, nur das Spiegelbild jener Karikatur ist, die sich in den Anglizismen der verbreiteten Management-Tools niederschlug, ja sogar die Erfüllung des Wunsches weiter verzögerte, weil die Ergebnisse dieser Art von „Forschung“ nichts anderes waren als seichter Feuilletonismus. Die Idee zu dieser Dienstleistungen für die von statistischer Komplexität geschundenen und nach größeren Zusammenhängen hungernden Seelen stammte, wie die meisten originellen und viele dubiose Geschäftsideen, aus den USA, dem Land, in dem besonders viele behavioristische Glaubenskongregationen nach Fundamenten für die Idee suchen, dem Publikum custom taylored und berechenbar Formate anzubieten, die der zahlenden werbetreibenden Industrie als Erfolgsformeln unterbreitet werden können. So entwickelte sich die vor allem von Faith Plotkin verbreitete „Trend Research“. Sie folgte der von John Naisbitt 1982 in die Welt gesetzte Idee, man brauche nur die eigenen Geschäfte mit den von ihm entdeckten Megatrends zu koordinieren, und schon stelle sich der Erfolg ein, zum Beispiel die Dialektik von „High Tech“ und „High Touch, die bevorstehende Dienstleistungsgesellschaft, der Aufstieg Asiens und Lateinamerikas, der Frauen und so fort. Dass gegen derartige Trivialitäten die Kultur des Formalismus als eine hochdifferenzierte Alltagsdiagnostik darstellt, blieb unbemerkt. Die Vorträge von Naisbitt und Plotkin, auch die ihrer Epigonen, die heute noch die Welt des Business durchstreifen, wundert sich nicht einmal, dass ihnen als Trends die Entwicklungen aus dem Hut gezaubert wurden, die sie als Unternehmer selbst erdacht und in die Märkte lanciert hatten.

Faith Plotkin legte sich nach ihren ersten Erfolgen zur weltweiten Vermarktung ihrer in deutschsprachigen „Trend-Reports“ auch diesseits des Atlantik bekannten Weisheiten den nom de guerre „Popcorn“ zu. Als solche also reiste sie um die Welt, strich Honorare ein, mit denen Universitätsinstitute hätten finanziert werden können und verbreitete zehn einfache Einsichten, etwa die, dass die Konsumenten kritischer würden, dass man sich sehne, 99 Leben auf einmal zu führen, erdichtete den Megatrend zum „Cocooning“, erfand grausige Wortspiele, die in grausigere deutsche Übersetzungen transformiert wurde wie die „Mannzipation“, überraschte mit dem Megatrend „Gesund und lange Leben“ und überzeugte die faszinierte Zuhörer- und Leserschaft mit der Tatsache, dass über 90 Prozent ihrer „Prognosen“ eingetreten seien.

Diese Geschäftsidee faszinierte eine Menge Leute, unter ihnen den ehemaligen Zeitgeist-Schreiber Matthias Horx, der die Popcorn-Idee zusammen mit dem Kommunikationsdesigner Peter Wippermann Anfang der Neunziger Jahre kopierte und seitdem die deutsche Wirtschaft mit Trends und Trendbegriffen versorgte und weiterhin versorgt, heute getrennt von Wippermann, der in Hamburg ein Trend-Büro unterhält. Der Erfolg ist beachtlich und verwunderlich, weil bei nähere Betrachtung gerade die Protagonisten der formalistischen Kultur bemerken müssten, dass die Methoden der Popcorns und Popcorn-Epigonen alle Maßstäbe verletzen, die sie in den einsamen Grübelstunden ihrer Teams ausgedacht und zur Perfektion getrieben hatten. Würde je ein Repräsentant der Media- und Medienforschung so vorgehen, würde ihm jeder seine Folien mit dicken wasserfesten Filzstiften durchkreuzen.

Diese Art der so genannten Forschung stellt also eher einen boulevardesken Feuilletonismus dar als Empirie. Anekdotische Sammlungen von opportunen Beispielen statt Best Practices. Geschwätz statt seriöser Beratung.

Die Plausibilität mancher dieser in blasige Anglizismen gefassten „Megatrends“ resultiert allein aus der Tatsache, dass sie nichts anderes sind als verallgemeinerte Mutmaßungen über längst empirisch erfasste Tatbestände. Darin lässt sich auch der Grund für die erstaunlich enzyklopädische Themenbreite dieser „Trendforscher“ finden, die sich ja zu jedem auch nur erdenklichen Thema äußern. Während die großen Forschungsinstitute von präzisen und eng gefassten Fragestellungen ausgehen, erfassen die Zukunftsinstitute und Trendbüros vom Marketing über die Schlafstile von morgen, die Verbreitung von Gebäck, Geburtenraten und Wirtschaftstendenzen, Wohnen, Gesundheit, Reisen, Autofarben und Medizinentwicklungen alles und bieten jedem Auftraggeber die für ihn adäquate und immer aufwärts weisende Trendentwicklung. Und wie gesagt, jedes Thema behandelnd. Von der Weltwirtschaft bis zum Fasten; von der Partnerwahl bis zum Gärtnern, von „der neuen“ Hirnforschung und der Evolutionstheorie bis zur Frage der Attraktivität jedweden Wirtschaftsraums, von Wellness bis zur Schlafkompetenz der Ich AGs und der Kultur der Hyper-Smart Shopper oder der "Urban Villagers mit den Hobbies Rosengärten, schöne alte Gartenzäune und Laptop-Computer."

Das letzte Buch des „Zukunftsforschers“ Matthias Horx, mutet an wie eine Science-Fiction aus den 50er Jahren, wo die Bücher schon einmal solche Titel hatten: „Wie wir morgen leben werden“, „So leben wir morgen“, „Die Welt im Jahr 2000“ und so fort, muten an wie der Unsinn, den der mittlerweile zu Recht in Vergessenheit geratene Gerd Gerken schrieb: „Trends 2 015“, ein wildes Sammelsurium von halb oder auch nur achtelverdauten Weisheiten aus jeglichem Wissensgebiet von der Hirnphysiologie bis Neurobiologie, also Wissenschaften, in denen seriöse Forscher Jahre und Jahrzehnte aufwenden, um überhaupt ihren Gegenstand zu verstehen – wie es sehr anschaulich in den –Vorträgen des deutschen Hirnforschers Wolf Singer plausibel verlautet.

So sind auch die Interviews.

Und nichts anderes ist diese „Zukunfts- und Trendforschung“ – haltloser Feuilletonismus, der das schnell verkäufliche Wort an die Stelle gut recherchierter und erforschter Substanz nennt. Die Probleme der Gegenwart und der Zukunft werden zum Gegenstand von Cocktail-Party und Get-together-Small Talks und ersetzen die Recherche von eiligen Journalisten, die auf der Suche nach Trends für die ihre Zeitgeistgazetten sind, um sich einen kleinen Distinktionsgewinn zu erwirtschaften. Die Zitiervorgaben und „Horxismen“ werden ungeprüft übernommen. Schauen sie sich Zeitungen an, die diese Horxismen als Zitierunterlagen benutzen und ihr edelstes Geschäft wissentlich vernachlässigen: Check und Recheck – Recherche.

Offensichtlich aber ist der Wunsch der Anhänger der formalistischen Kultur nach einer mutigen Counter-Culture so groß, dass sie alles fahren lassen, was sie untereinander als unverbrüchliche Währung entwickelt haben. Was diesen Aufstieg der zweiten Kultur noch verwunderlicher macht, ist die Tatsache, dass ja die Forschungseinrichtungen wie beispielsweise die Fachhochschule Vorarlberg mit ihren vernetzten Feldern in Wirtschaft und Gesellschaft in höchst differenziert angelegten Panels die Frage der Trendentwicklungen selbst bereits virtuos und nachvollziehbar mit enorm hohem Aufwand in Angriff genommen hatten – und das zu konkreten Fragestellungen. Welcher Art diese „Forschung“ ist, bleibt offen und von welcher Qualität sie ist, bleibt umstritten. „Forschung“ ist kein geschützter Berufszweig. Ebenso wenig wie Beratung.

Daher kann sich jeder, der in seiner Vermarktung einen akademischen Anspruch dokumentieren möchte, die Berufsbezeichnung „Forscher“ auf die Visitenkarte schreiben. Das bedeutet aber nicht, dass die Forschergemeinschaft, die akademische ebenso wie die kommerzielle, feste Regeln etabliert hat, nach denen Forschung sich zu richten hat. Diese

Mindeststandards sind in jedem Einführungslehrbuch über Sozial- und Marktforschung nachzulesen:

Es muss eine klar formulierte Fragestellung vorliegen.

Die Untersuchung muss nachvollziehbar und wiederholbar sein.

Daher müssen Zeitpunkt, Umfang der Stichprobe und Grundgesamtheit, auf die sich die Stichprobe bezieht, bekannt sein.

Nun tauchen in den Angeboten dieser Gruppe immer große klassische Methodenbegriffe auf. Contentanalysen zum Beispiel: die systematische Auswertung von Zeitungen. Der amerikanische Ex-Papst der Trendforschung, John Naisbitt behauptete, wie Faith Popcorn und Matthias Horx es kopierten, weit über 200 weltweit erscheinende Zeitschriften und Zeitungen regelmäßig auszuwerten. Horx gibt sich heute etwas bescheidener und spricht gelegentlich von 175 Titeln. Selbst wenn man bei der geringsten Zahl bliebe, wäre das behauptete Unterfangen eine titanische Aufgabe. Abgesehen von Transportproblemen der täglich, wöchentlich, vierzehntägig, monatlich erscheinenden Zeitschriften und Zeitungen (von anderen Medien abgesehen) wäre die Auswertung derartiger Textmengen allenfalls in einem mittelständischen Konzern zu bewältigen. Da keinerlei Informationen über Stichproben, Untersuchungseinheiten, Fragestellungen und Techniken der Contentanalyse gegeben werden, muss die Seriosität derartiger methodologischer Hinweise bezweifelt werden.

Die zweite regelmäßig in Anspruch genommene Methode stellen Delphi-Surveys dar. Eine Delphi-Erhebung ist, nur zur kurzen Erinnerung, eine Befragung von – unter thematischen Gesichtspunkten – sorgfältig ausgewählten repräsentativen Personen (Experten, Sachkundige, Nutzer, Betroffene), die mit dem komprimierten Ergebnis der ausgewerteten Befragung erneut konfrontiert werden. Dieser Prozess lässt sich zwei bis drei Mal wiederholen. Ein solches Verfahren wird von vielen OECD-Nationen angewendet, hat aber in der kommerziellen Marktforschung kaum Bedeutung, da es höchst aufwändig, langwierig und teuer ist. Die bekannteste Umsetzung ist die über zwei Jahrzehnte gepflegte Wertewandelstudie „Dialoge“ des Verlags Gruner + Jahr. Was beispielsweise aber im „Zukunftsinstitut“ des Matthias Horx als Delphi-Methode deklariert wird, ist nichts anderes als ein kurzfristiger Online-TED. Dieser TED erfüllt nicht einmal die Bedingungen einer ordentlichen Befragung, weil zwangsläufig eine systematische Verzerrung des Samples zu Gunsten einer Stichprobe entsteht, die die Seite des Instituts überhaupt besucht oder zum Besuch angeregt wird und die sich mit der technischen Gegebenheit auskennt. Es wird nicht deklariert, wie viele Personen an einem solchen Abstimmungsritual teilgenommen haben und welche sozialen Bereiche diese Personen repräsentieren.

Kurzer Hinweis auf meine Arbeit am Technologie-Delphi-Projekt Österreichs von 1996 bis 1999: Vorbereitung durch eine breit gestreute gesellschaftlichen Diskurs über die Themenstellungen, durch Vorbefragungen und Gruppendiskussionen, aus denen sich überhaupt erst einmal die Fragestellungen ergeben sollten. Dann Contentanalysen der publizierten Meinungsklimata. Am Ende allein dieses kleinen Moduls: 1691 Artikel in einer repräsentativen Stichprobe eines Dreivierteljahres, das wären hoch gerechnet weit über 15 000 Beiträge mit technologischem Inhalt gewesen, dies nun noch multipliziert mit einer 50fachen Menge an Titeln!

Sie sind die illegitimen, aber machtvollen Konkurrenten dieser Kultur des Rationalismus. Ihre Kernmethode besteht darin, sich in das Immunsystem der Publizistik einzunisten und es

allmählich nach ihrem Modus umzuformen: Sie ersparen Journalisten die Recherche. Erscheinen gar als Professoren für Soziologie.

Das Problem der kreativen Blockade und des latenten Konservatismus

Diese Art von Trendforschung ist also letztlich nichts anderes als Verbreitung von Werbung für den Verkauf opportuner „Trend“-Ideen. Sie verbreiten die Illusion der Ganzheitlichkeit, bieten aber nichts anderes als die semantische Überhöhung derselben Daten und Fakten, die in der hochkomplexen Forschungsbemühung der ökonometrischen Kultur entstanden sind. Sie nährt die Illusion der Kontrolle von anderer Seite. So wird durch eine sich stetig aufschaukelnde diskursive Beglaubigung einer Art von Aberglaube genährt, der – um es noch einmal zu sagen – in einem krassen Gegensatz zu den Gesetzen der formalistischen Kultur wie eine Art mentaler Abenteuer-Urlaub anmutet, eine Befreiung wie das Outdoor-Camp für den am Schreibtisch ausgesessenen Geist des Managements. Das Problem der verbreiteten Trendforschung und ihrer publizistischen Allgegenwart besteht nun aber gerade darin, dass diese individuelle Recherche, dass Fantasie und Kreativität blockiert werden, weil man, wie am anderen Ende der Erkenntnis-Skala glaubt, eine Diresissima zu Gipfel der Kommunikationsstrategien gefunden zu haben.

Doch strandet letztlich die Hoffnung, in dieser zweiten Kultur jene Defizite bewältigen zu können, die die erste erzeugt, an den Klippen der Belanglosigkeit, ja letztlich an einem hoffnungslosen Konservatismus, weil diese Art der boulevardisierten Trendforschung nichts anderes ist als die nacheilende Beschreibung von Erfolgen anderer. Das Problem besteht aber weniger in der sich stetig mit weiter Bedeutungslosigkeit aufladenden Trivialität. Oft sind die Prognosen und Weissagungen widersprüchlich, falsch und oft wirtschaftlich gefährlich.

Aber diese seltsame Idee von einer Gesellschaft der Dienstleister, die von einer Dienstleistungswirtschaft ermöglicht wird, ist nicht der einzige vordergründige Unsinn, der die öffentliche Kommunikation durch Einseitigkeit und falsche Prämissen belastet. Weiter Beispiele.

Beispiel: Neue Dienstleistungsgesellschaft oder Wissensgesellschaft oder was sonst gerade so passt: „Ging es früher darum“, palavert Horx, „etwas zu produzieren, geht es in Zukunft immer mehr um das Verändern, Verbessern und Erfinden. Es entwickelt sich nun ein Heer der Entwickler, Designer, Künstler, Werber, Coachs, Berater, Texter und Grafiker, die meist autonom an zeitlich begrenzten Projekten arbeiten.“ In andern Interviews schwärmt er von Berufen wie Traueritualist und Duftdesigner. So entwickelt sich eine DL-Gesellschaft, in der der Designer seinen Friseur mit dem Geld bezahlt, dass er in einem Projekt einer Agentur verdient hat, die im Auftrag einer Werbeagentur ein Corporate Design für die Bank entwickelt, bei der der Friseur sein Geld anlegt. Wer zahlt eigentlich? Natürlich: Die Industrie.

Beispiel New Work. Die Idee, es gebe massenhaft neue Formen freie Tätigkeiten, im deren Rahmen die Beschäftigten gelegentlich an die Andockstation für ihre Laptops in den Gemeinschaftsraum ihres Unternehmens kommen und ansonsten daheim arbeiten, ist statistisch in keinem signifikanten Maße nachweisbar. Im Gegenteil: Büromöbelfirmen, die sich auf die Infrastruktur für diese Art von Arbeit eingerichtet haben, sind in erhebliche Schwierigkeiten geraten. Eine Zukunftsinstitut-Mitarbeiterin, die selbständiger Unternehmensberaterin für Organisationsentwicklung und Change Management, Moderation und Expertein für „New Work“ firmiert, sieht ebenfalls viele neue „spannende“ Berufe entstehen, in denen „echte Wettbewerber“, die sich auf eigenen Faust weiterbilden neue Chancen finden. Natürlich werden „atmende Konzepte“ von Unternehmen diagnostiziert. Es

heißt immer „atmende“ Konzepte, wenn man sich scheut, die Dynamik der Innovation konkret und auf empirischer Grundlage zu benennen. Führungskräfte müssen „Komplexitätsmanager“ sein, der neue Trend heißt „Mindness“ und so fort. Geschwätz.

Beispiel „Ich-AG“. Trendforscher Peter Wippermann behauptet zwar, er habe den Begriff erfunden. Zweitens machte sich alles drüber her, Tom Peters, Peter Wippermann, Reinhard Sprenger, Klaus Doppler, Johanna Fuhrmann – und wieder überschwemmten Bücher den Markt, von denen die meisten leider zu spät kamen. Der Ursprung der Idee vom einsamen Portfolio-Worker zerbröselte allmählich, als die Ich-AG eine wirtschaftliche Daseinsform für das Überleben normaler Arbeitsloser bezeichnete. Ob das Konzept Erfolg hat, wird stark bezweifelt.

Beispiel „Work Life Balance“: Hier vertritt zum Beispiel alles, was denkbar ist und gleichzeitig auch das Gegenteil. Geht, geht nicht, je nachdem, wer der Kunde ist. Opportunismus.

Beispiel: Die Generationen X, Golf, Golf II, Alley, @, y, Z und wie sie sonst alle heißen, können schon deshalb nicht als ernsthafte soziologisch bedeutsame Trends gelten, weil sie sie viele von ihnen sich altersmäßig überschneiden, also gar keine Generationen sind, sondern allenfalls Modestile, die in Lifestyle-Gazetten gepflegt werden. Einen empirischen Nachweis für das Vorhandensein der einzelnen Generationen gibt es nicht. Es handelt sich bei all diesen Konstruktionen um nichts anderes als Feuilleton, gelegentlich auch um den Versuch von Marketingabteilungen, Zielgruppen zu gestalten. Die Typologien, die aus dieser Bemühung entstanden, belegen die Oberflächlichkeit der vermeintlichen Trendforschung. Tausende von Etiketten wurden erfunden, publiziert und im Tagesrhythmus wieder vergessen. Gleich, ob es um Typen von Frauen oder Männern, Benutzern von Schreibwaren oder Jugendliche ging: seltsame blasige Anglizismen täuschten soziologische Tiefenschärfe vor. Dass diese semantischen Stunts immer wieder erfolgreich waren, resultiert aus der Suche der Kunden dieses seltsamen Gewerbes nach einer sozialen Topografie. Da sich die Etikettierungen einerseits an die empirischen Befunde, andererseits an anekdotisch durchaus belegbare Einzelfälle anlehnten, erschienen sie als die Synthese dieser Konfrontation aus statistischen Modellwelten und unüberschaubarer Alltagswirklichkeit.

Beispiel: Alterung der Gesellschaft: Der schlagendste Beleg für die Erfolglosigkeit dieser intellektuellen Bemühung lässt sich im verzweifelt Versuch finden, die nun allmählich in die Jahre geratenden geburtenstarken Jahrgänge als soziologische Kongregationen zu bündeln. Außer einer schwachen Reminiszenz an seltsame Begriffskonstruktionen ist allerdings nichts übrig geblieben. Was gab es nicht alles an Versuchen, einen Zielgruppen-Hit zu landen:

- * "grumpies" - grown up mature people
- * "woopies" - well off older people.
- * "yollies" - young old leisurely living people;
- * "selpies" - second life people,
- * "wollies" - well income old leisure people

und als komplizierteste Morgengabe an die Plauderbedürfnisse der Partysoziologen die

- * "grampies" - growing retired active moneyed people in an excellent state.

Was ist Erfolg?

Sekundäranalysen der Arbeiten hochklassiger Forschungseinrichtungen und nicht minder hochklassiger Universitäten, Rekrutierungsdienstleister wie ACCESS und anderer, eigenen Forschungen, ausgehend von einer Referenzstudie des Jahres 1999: „Lessons from the Top“ – Lektionen von ganz oben. Eine der größten amerikanischen Studien zu den Kriterien des Erfolgs. Die Initiatoren und geistigen Urheber waren die Personalberatungs-Multis von Spencer Stuart, namentlich der Vorstand Thomas Neff und der Kommunikationschef James Citrin. Der Impuls, berichtet Thomas J. Neff, war ein Anruf im April 1997: Das Board eines Großunternehmens suchte einen Nachfolger für den scheidenden CEO. Routine eigentlich. Doch statt den gängigen Wunschzettel mit den üblichen übermenschlichen Qualitäten für die Kandidatensuche vorzulegen, setzte der Anrufer ein ganz anderes Problem auf die Tagesordnung. Er überantwortete den Kopfjägern von Spencer Stuart keine Liste mit wünschenswerten Eigenschaften und einer unendlichen Liste von Schlüsselqualifikationen. Er reduzierte das Problem auf eine klare Fragestellung, die den Job der Personalberater ernst nahm und sie nicht als bloße Makler verschwendete, sondern als Theoretiker ihres Gewerbes: „Es wäre gut zu wissen, welche Art von CEO wir engagieren sollten. Was für eine Person empfehlen Sie uns? Worauf sollen wir achten, um langfristig Erfolg zu garantieren?“ Ja, und dann wurde zunächst einmal die einfachere Frage geklärt: Was ist Erfolg? Sie haben es sich wirklich nicht leicht gemacht, die Forscher von Gallup, die im Auftrag von Spencer Stuart auszogen, um Erfolg zu lernen. Sie besuchten 200 CEOs der Fortune 1000, 170 Präsidenten oder CEOs der Inc. 500 (ein Ranking der schnellst wachsenden Privatunternehmen in den USA), 88 Führungspersönlichkeiten von Non Profit-Unternehmen und 117 Dekane oder Präsidenten wichtiger Universitäten. Allen legten sie eine Liste mit zehn Faktoren vor, ohne die ein Manager sich nicht erfolgreich nennen darf:

- die Garantie langfristiger Gewinne,
- visionäre und strategische Fertigkeiten,
- Bewältigung unvorhersehbarer Herausforderungen,
- Entwicklung einer exzellenten Organisation mit herausragenden Leuten,
- konsistenter Charakter,
- unternehmerische Fantasie und Pioniergeist,
- einen nachweisbaren Effekt auf Branche, Wirtschaft oder Gesellschaft,
- Urheber einer nachhaltigen Innovation,
- beispielhafte Kundenorientierung,
- soziale Verantwortung.

Wir haben in viele weiteren Analysen der soziologischen Forschung diese Referenzen zu Grunde gelegt, weitere Sekundäranalysen erneut ausgewertet, Gespräche geführt, journalistische Recherchen mit Spitzenmanagern, Managerinnen, Unternehmern und Unternehmerinnen, bis heute und immer die Frage gestellt: Wer waren die, wer sind die, die das alles konnten, hatten, garantierten? Was zeichnet sie aus? Das Ergebnis war überraschend: Es gab weder gleichartige Biografien, noch gleichartige Karrierewege. Es waren die unterschiedlichsten Charaktere, ja es gab nicht einmal eine Häufung von Sternzeichen. Und doch gab es Gemeinsamkeiten: Das Persönlichkeitsprofil derer, die am Ende auf den 50 Top-Positionen der Liste standen, zeichnete sich durch zehn Kriterien aus.

1. Persönliche Vorbildfunktion durch Alltagshandeln und den unverwechselbaren Charakter, Belastbarkeit, Flexibilität und Lernbereitschaft auch von Mitarbeitern, die hierarchisch niedriger stehen.
2. Symbolisch-kulturelle Führung, Zieldefinition, Vision – ideologische Dachmarke, unter der sich die Mitglieder eines Unternehmens engagiert zusammen finden.

3. Soziologische Sensibilität für die Mischung von unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen. Stichwort Diversity. Viele Menschen unterschiedlicher Herkunft, Religion und Hautfarbe arbeiten über virtuelle Netze und mitunter auch in Projekten face to face zusammen. Beziehungsmanagement ist daher eine wesentliche Kompetenz, um Reibungsverluste zu minimieren. Nicht nur zwischen Stuttgart und Detroit.

4. Handlungsstärke: Die Fähigkeit, aus Bruchstücken von Informationen relativ schnell zielsichere Lösungen zu entwickeln. Wie entscheidend dieses Problem ist, zeigt die erwähnte Tatsache, dass mehrere Wirtschaftsnobelpreise an Wissenschaftler gingen, die sich mit Informationsproblemen beschäftigten.

5. Problemempfindlichkeit: Die Fähigkeit, Marktentwicklungen von morgen vorherzusehen, die Entwicklungslinien in der Mentalität von Kundenmilieus absehen zu können. Soziologische Kompetenz. Bereitschaft zum problemorientierten Lernen.

6. Erfolgsorientierung: Nachweis langfristiger Erfolge in unterschiedlichen Bereichen. Führungskompetenz kann in erster Linie durch hohe Mobilität und die Bewältigung von Aufgaben in sehr unterschiedlichen Unternehmen/Ländern/Branchen erworben werden.

7. Vertrauensbereitschaft: Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu rekrutieren, die nur einer Erfolgs- und nicht einer Prozesskontrolle unterworfen werden. Partnerschaftliches Management ohne gespielten Autoritätsabbau.

8. Sie besaßen im landläufigen Sinne eine hohe Intelligenz, zeichnete sich durch Esprit und Geist aus.

9. Der Mut zu individuellen Entscheidungen jenseits aller tradierten Rezepte.

10. Kommunikative Kompetenz: Die Fähigkeit, intern und extern Ziele zu vermitteln, Begeisterung zu wecken. Der Kern der innovativen Fantasie und einer belebenden Unternehmens- und Wirtschaftskultur.

Elite aus sich selbst heraus: Intelligent, ideenreich, initiativ und innovativ. Kollegial, kooperativ, kreativ und kundenorientiert. Die Protagonisten einer „intellektuellen Wertschöpfung“ auf der Grundlage der freien Kommunikation – die zumindest im Prozess des Diskurses über die Zukunftschancen des Unternehmens auf den jeweils regionalen Märkten auf die soziologische Kompetenz derer setzt, die in diesem Alltag, in dieser „contemporary culture“ leben, als Menschen, die auch Kunden sind. Durch Partnerschaften mit ihren Kunden, mit denen sie im Diskurs standen. Durch Partnerschaften im Unternehmen selbst, zwischen Führung und Mitarbeitern und Mitarbeitern selbst, unabhängig von der Hierarchie. Es waren und sind Menschen, diese Erfolgreichen, die die Probleme ihrer Kunden kannten, weil sie die Welt verstanden, für die ihre Kunden arbeiteten. Es waren die, die die besten und die richtigen Mitarbeiter und den richtigen Nachwuchs fanden – nicht Management-Models, sondern Menschen mit Intelligenz, Eigenarten und dem wachen Blick auf die Wirklichkeit, nicht die – wie der Personalvorstand eines multinationalen Konzerns mir in einem persönlichen Brief schrieb – „gefönten Bubis und Barbiepuppen im Business-Look“, sondern Individuen. Und brauchten wir auch hier einen Anglizismus, dann gäbe es dafür nur diesen: „Characters“.

Das Personal der Sonntagsreden

Wo sind diese Menschen?

Wo ist dieser Nachwuchs, den die aufgeklärten Führungseliten suchen? Sie sind unsichtbar geworden, weil viele Führungskräfte heute den anderen Weg wählen, den des Formalismus und der Guru-Weisheiten. Gegenüber der formalistischen Kultur, die sich ihre Kreativität von außen zukaufte, haben viele resigniert. Sie trauen den Sprüchen nicht mehr. Viele studieren schon deshalb andere Fächer, weil sie dieses System nicht für richtig erachten, weil man sie nicht als Persönlichkeiten wählt, sondern als vorgestanzte Module eines Systems von Ja-Sagern. Viele wählen diesen Weg nicht, weil es zu wenig von jenen stillen Erfolgspersönlichkeiten gibt, von den wahren Führungspersönlichkeiten.

In Gesprächen mit entsprechenden Nachwuchsmanagerinnen und -manager schwingt denn auch Enttäuschung über die Erfahrungen mit. Sie haben erkannt, dass die gegen die korporative Eitelkeit, das ungeschriebene Gesetz („Jede Innovation ist erwünscht, sofern sie keine Veränderungen bringt“) nichts ausrichten können. Ihre Reaktion: Anpassung oder Revolte. Aber wer kann schon revoltieren in diesen Zeiten? Also passen sich viele junge Leute an, solange bis sich eine bessere Option ergibt. Commitment? Passion? Lippenbekenntnisse!

Die Wirtschaft verliert die „Besten“, weil sie nicht merkt, dass sie sie besitzt. So entsteht eine Kultur der Konfrontation, die oft zu den beschriebenen Reaktionen veranlasst: Karrieristische Anpassung oder Flucht in die Verzichtkultur. Beides ist Verschleuderung von Intelligenz. Unternehmen, die sich nur auf die Kulturen der kennzahl-dominierten Wirklichkeitserfassung einerseits und die der Trendforschungen andererseits einlassen, werden verlieren. Ganz einfach, weil bald nicht mehr garantiert ist, dass sie die wirklich „Besten“ bekommen. Die Konfrontationen zeichnen sich seit etwa fünf Jahren ab, bleiben ein wenig noch unter der Decke, weil das Angebot an gut ausgebildeten jungen Leuten noch zu hoch ist, um zu revoltieren. Noch müssen sie sich anpassen und geben sich so, wie man sie haben will: Angepasst, mit formatierten Biografien, die sie alle zu klonartigen Modellathleten aus den Business-Windkanälen der großen Unternehmensberatungen macht. Einserkandidaten mit den vielen Praktika und Auslandsaufenthalten, dem kurzen Studium und – nicht zu vergessen – den antrainierten Social Skills und einer soziologischen Fantasie, die sie aus der Lektüre von Trendbüchern haben. Diejenigen aber, die ernsthaft problemorientiert gemeinsam mit anderen an der Lösung ungeahnter und überraschender Aufgaben arbeiten wollen, fühlen sich fremd in dieser Welt.

Was sie präzise wünschen, ist ein kollegiales Klima, eine flexible und intelligente Führung, Herausforderung und Entwicklungsmöglichkeit. Bei Erhebungen über die Qualitäten attraktiver Arbeitgeber sind es immer wieder diese Kriterien, die weit vor der Entlohnung stehen, so auch in der hier angesprochenen Access-Studie, die erstmalig bereits berufstätige Nachwuchskräfte befragte.

Parallel zu einem PC-Strategiespiel CEO of the Future, das die Wirtschaftszeitschrift Manager Magazin zusammen mit McKinsey Deutschland erstmalig 2000 durchführte, wurde eine Begleitstudie zum Thema „Führungsqualitäten der Zukunft“ ausgearbeitet. Im Mittelpunkt stand die Frage, welche Eigenschaften junge Leute, Studierende der Wirtschaftswissenschaften und Young Professionals, den heutigen Spitzenmanagern im Vergleich zum CEO von morgen zuschreiben, wie sie sich selber sehen und wie sie ihre Altersgenossen einschätzen. Die Führungskraft von morgen ist vor allem kommunikativ, lernbereit, visionär. Sie ist so, wie junge Leute sich ihre Vorgesetzten wünschen. Wie aber sehen nun die ambitionierten Nachwuchskräfte diese Vorgesetzten, die amtierenden Manager von heute? Das herausstechende Merkmal heißt: Konservativ. Insgesamt sind sie sehr weit

von Idealbild entfernt. Und damit auch von dem Bild, das die Befragten von sich selber zeichnen. Die Tabelle zeigt es sehr deutlich: Das Selbstporträt ähnelt dem der idealen Führungskraft von morgen sehr stark. Sie sehen sich in starker Distanz zu den konservativen, nach klassischen Managementmethoden agierenden Führungskräften der heutigen Wirtschaft. Als Leitmotiv erscheint in allen Antworten, auch in weiteren, das Verhältnis zu den Mitarbeitern: offen, fördernd, verantwortlich. Immer wieder taucht dieses Motiv auf: Mitarbeiter. Mitarbeiter fördern, sie an richtigen Stellen einsetzen, ihnen alle Möglichkeiten einer flexiblen Organisation bieten – so wird die eigene Vision von den Qualitäten einer Führungskraft zum Modell für die amtierenden Manager.

3. Die Kultur der partnerschaftlichen Kommunikation

Das wichtigste Element der Personalarbeit ist die Vorbildfunktion der leitenden Angestellten, nicht zuletzt auch im mittleren Management – dort also, wo die operative Umsetzung des strategischen Managements vollzogen wird. Sie sind das Zukunftsmodell derer, die Karriere machen wollen, in der Theorie. In der Praxis, siehe empirische Daten, bestehen auf Seiten des Nachwuchses noch erhebliche Zweifel. Hier erweist sich, was geht und was nicht. Wenn es anders ist, spricht es sich herum.

Das Image von Unternehmen ist immer auch das Resultat des Handelns konkreter Personen. Junge Nachwuchskräfte mit großer Qualifikation wissen ziemlich genau, was los ist, erzählen sich wechselseitig von den realen Abläufen in Unternehmen, von motivierenden Vorgesetzten. Sie erzählen sich von der Fantasie, der innovativen Kraft, der Herausforderung, die auf sie wartet, dem Abenteuer – sich selbst in den Zielen und der öffentlichen Anerkennung der Unternehmen zu verwirklichen. Es ist ihr Thema Nummer 1, in den Lounges, Bars und Restaurants, an den Theken, auf Messen und Tagungen. Manche Konzerne nutzen dieses Kapillarsystem des informellen Berufsklatsches zielstrebig, indem sie auf Rekrutierungsmessen und sonstigen Veranstaltungen ihre jungen Leute mitnehmen und sie ohne Kontrolle mit potenziellen Bewerbern plaudern lassen. Sie haben eines begriffen: Nicht Moden und Methoden, Regeln und Rezepte bestimmen der Erfolg, sondern Individuen, die bereit sind sich zu engagieren. Diese Bereitschaft ist um so größer, je klarer die Möglichkeit dazu eingeräumt wird.

Durch die Begeisterung für die Gemeinschaft, in der Wissen produziert wird, in der Verkäufer und Entwickler, Marketingleute und manche junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammensitzen, von denen man noch nicht weiß, wozu man sie eigentlich eingestellt hat.

Denn Kreativität ist nicht das Genie des einzelnen.

Kreativität ist das Produkt einer Umgebung, die Kreativität fördert. Kreativität ist das Resultat herrschaftsfreien Denkens (was nicht heißt, dass die klassischen Hierarchien aufgelöst würden, ganz im Gegenteil: Ohne Führung wird die Situation des herrschaftsfreien Denkens nie entstehen.

Partnerschaften im Unternehmen, aber auch zwischen diesen Unternehmen. Gespräche, oft ohne den unmittelbaren Nutzwert. Die Nutzung aller erdenklichen Ressourcen und Perspektiven. Ein Kultur der K-Worte: Kommunikation mit Kollegen, Kunden und Konkurrenten um das Ziel der Kreativität zu erreichen, mit dem Methoden der I-Worte: Initiative, Ideenreichtum, Innovationsfreude, Intelligenz.

Alles Worte mit I. Die Versuchung, einen Ratgeber zu schreiben (noch einen nach Tarzan) ist groß, ich werde ihr widerstehen.

Und die Umsetzung im Alltag?

Machen wir es jenen Innovatoren nach, die die Trends als erste gesetzt haben. An diesen Beispielen, am Sitzmöbelfabrikanten wie am Bauunternehmen und Textilfabrikanten sehen wir, wie sich aus einer schwach definierten Selbstverständlichkeit ein Geschäft machen lässt, aus Vorfindlichkeiten, aus einer – um es soziologisch auszudrücken – „strukturellen Anfälligkeit“ der Kunden eine Idee, die gleichzeitig Produkt und Dienstleistung ist und technologische Impulse aussendet. Aus einer Orientierung der Kunden mit Dingen, die sie vorher nicht hatten, aber die vage schon in der imaginären Wunschliste ihrer Bedürfnisse angelegt waren.

Führt man diese vielfältigen Bemühungen auf einen Kern zurück (das was die Wissenschaftler lebenssprühend die „strukturelle Relativierung“ nennen), entsteht eine „Strategie eben dieser vier Schritte“ – oder um es in der didaktischen Terminologie der praxisnahen akademischen Lehre und Forschung auszudrücken: „Problem Based Learning“

- Beschreiben, was ist.
- Verstehen, wie es zusammenhängt.
- Erklären wie es dazu kommen konnte.
- Voraussehen, was es für die eigene Branche bedeuten könnte – und zwar im Hinblick auf die eigenen Märkte (B2B) und die Märkte der Businesskunden (B2C). Das ist Kundenorientierung – Orientierung der Kunden mit den technischen Möglichkeiten, die sie, die Kunden, gar nicht kennen.

Natürlich ist das im unternehmerischen Alltag ein wenig komplizierter, setzt Organisation voraus, Schulung der Mitarbeiter, eine Investition, vor allem aber eine Atmosphäre des Vertrauens und der produktiven Kommunikation.

Kommunikation als zentrales Element des Erfolgs

Kommunikation, erneut dieses Zauberwort, inflationär verheizt in Tausenden von Seminaren über „Schlüsselqualifikationen auf der einen Seite, und in Abertausend anderen Audits und Scores auf der anderen Seite, errechnet nach unproduktiven aber aufwändigen Assessment Centers. Was ist Kommunikation? Kommunikation, die von allen Beteiligten als produktiv und befriedigend empfunden wird, entwickelt sich nur aus dem Wissen um die Geheimnisse ihrer inneren Logik und aus der Lust an der gemeinschaftlichen Gestaltung. Das folgende Modulsystem erfasst alle bedeutsamen Elemente der Kommunikation: Dreißig Kategorien in zehn übergeordneten Paragraphen, dreißig Kategorien, die alle in vielfältigen wechselseitigen Verbindungen miteinander stehen und ein Spiel mit den schier unendlich vielen Kombinationen nahe legen. Wer sie verinnerlicht, wird im Laufe der Zeit die Moderationsaufgaben einer Führungskraft virtuos beherrschen. Nun sollte aber nicht das Missverständnis entstehen, aus dem heraus Legionen von Kommunikationsberatern ihre teuren Workshops, Kurse und Seminare heraus entwickeln: Man könne Kommunikation gewissermaßen üben. Auch hier gilt das Prinzip der Anchored Instruction, des situationsgerechten problemorientierten Lernen. Kommunikation lässt sich nur in Kommunikationsprozessen lernen – und nicht in Rollenspielen über Kommunikation.

Sinnliche Erfassung von Milieus, problemorientiertes Lernen. Die Geschichte von der Wirklichkeit.

Zu sehen, beispielsweise, dass die „Alten“ von morgen, ganz andere Alte sein werden als die von heute, weil sie die Jungen und Mittelalten von heute sind. Sie zu begreifen, heißt, einen Blick in die Zukunft zu werfen. Stellen Sie einfach sich vor, welche Namen Alten von morgen tragen werden. Sie werden nicht mehr Alois und Hermins, Emma und Franz-Joseph

gerufen, sondern Nicole und Oliver, Saskia und Alexander. Welches mentale, biografische Universum steckt hinter einer 60 Jahre alten Nicole, was denkt ein Oliver, der 65 ist? Die Vorstellung ist ungefähr irritierend, wie das Gefühl, wenn einem ein Wellensittich vorgestellt würde, der „Hasso“ gerufen wird.

Ich könnte, wenn mehr Zeit wäre, andere Geschichten erzählen können, aus dem B2B-Sektor, wo es dem Fabrikanlagenbauer erst nach dem Gespräch mit einem Lehrling aufgeht, dass er zwar hübsche Prozessketten für die Produktion entworfen hat, aber leider auch jede Menge Blockaden für inspirierende Kommunikation zwischen Abteilungen und Hierarchien. Gepredigt werden zwar „flache Hierarchien“, um sie zu realisieren, ist es aber notwendig, steile Treppen zu bewältigen. Das ist eines der Themen, an denen ich in meinem Institut in Hannover mit dem Institut für Fabrikanlagenbau und Logistik kooperiere.

Ich hätte die Geschichte erzählen können, wie man drauf kommt, dass biologischer Landbau in großem Maßstab sich als Kernaufgabe des Maschinenbaus herausstellt, oder die Geschichte der Rolle von Architekten und Soziologen bei der Beantwortung der Frage, wie die Belegzeiten für hüftgelenkoperierte Patienten in Krankenhäusern merklich verkürzt werden kann. Der Ausgangspunkt der Lösung war immer die Fähigkeit aller Beteiligten, vor allem aber der Führung, zuhören zu können, allen zu ermöglichen andererseits, auch sagen zu können, was sie zu einer konkreten Aufgabe denken.

Geschichten über die inspirierende Kraft freier Kommunikation, getragen von Menschen, die sowohl alltagskulturelle Kompetenz als auch eine kraftvolle fachliche Kompetenz besitzen.

Allerdings muss eine große Relativierung getroffen werden: Man sollte nicht der Illusion verfallen, man könne solche Gruppen wild zusammenmixen, einfach den sprichwörtlichen Theologen oder einen Philosophen ins Marketing-Team einschleusen, um „the other view“ zu realisieren. Nein: Wir können wissenschaftlich nachweisen, dass Diversity im Hinblick auf Innovationen immer dann hervorragend funktioniert, wenn es gemeinsame fachliche Kenntnisse oder zumindest Zugänge zum Thema gibt. Der Zauberlehrling kann nur produktiv werden, wenn sein Meister ihn aus der Distanz wohlwollend überwacht und mit sanfter Hand leitet, so lange bis der Lehrling selbst zum Meister wird, vielleicht sogar ein besserer als er. Das ist die schönste und zugleich härteste Erfahrung im Management.

Schluss

Dies ist die Dritte Kultur im Management, eine Kultur, die in der Bewährung junger Leute unter weiser Führung ihrer erfahrenen Meister entsteht, angesichts komplexer und oft auch bedrohlicher Aufgaben. Bewährung, die sich als Grundlage für die Sicherung einer innovativen Wirtschaftskultur versteht und die viel Zeit braucht, viel Zeit zu lernen. Es ist nicht möglich, diese Eigenschaften einzukaufen, kein Prädikatsexamen bietet eine Garantie, dass Persönlichkeiten vor uns stehen, die dieser Aufgabe gewachsen sind. Wir leben nicht in einem Hollywood-Film der 50er Jahre, in dem der Kuss am Ende des Films für die Verheißung eines glücklichen Lebens der meist noch sehr jungen Protagonisten steht. Wer je im wirklichen Leben geküsst hat, weiß, dass damit die Probleme erst beginnen. Und die Lösung dieser Probleme ist nur denkbar, wenn eine Atmosphäre der herrschaftsfreien Kommunikation existiert – in der alle am Kerngeschäft des Unternehmens intellektuell beteiligt werden, als Partner, die etwas sehen, die die Dinge des Alltags aus ihrer Sicht beschreiben können, die in der Lage sind, Zusammenhänge herzustellen und zu erklären, warum das alles so ist. Hier hat seriöse Beratung ihren Platz – mit Sachverstand und

vorbereitet als kontinuierlicher Partner des Unternehmens und seiner Menschen. Als Partnerinnen und Partner der intellektuellen Wertschöpfung.