

Die Dritte Kultur im Management.

Über Führung der Zukunft und die Rolle des Coachings.

Vortrag für den 2. Berliner Coachingtag

30. März 2007

Berlin

Holger Rust

Schriftliche Langfassung zur mühevollen Nach-Lese

Vorbemerkungen

Dies wird kein wissenschaftlicher Vortrag, jedenfalls nicht vom Stil her. Gleichwohl basieren alle Thesen auf wissenschaftlicher Forschung, die ich in den letzten Jahren auf den Gebieten der Management-Kultur und der neuen Mentalitätsmilieus ambitionierter Nachwuchskräfte sowie für Qualitätssicherung im Coaching in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Bildung in Deutschland und Österreich durchführen konnte.

Die Bitte der Veranstaltungsleitung ist nun, dass ich sozusagen zum Schluss des Tages die wesentlichen Stichworte, die sich aus den Workshops ergeben haben, in die folgenden Darstellungen integrieren möge. Einige dieser Stichworte waren (ohne Garantie der Vollständigkeit):

Professionalisierung des Coachingberufes: das Alter als ebenso physisches wie emotionales Problem der Führungskräfte, aber auch als Charakteristikum des Marktes; Coaching im Mittelstand; die Frage nach der Offenheit des Coachingprozesses; das Prozess-Know how als Voraussetzung für Coaching; Individualität der jeweiligen Prozesse und der Protagonisten; die Frage auch nach der Notwendigkeit von Fachwissen; neurobiologische Ansätze (Neuroimagination); Kunst und Wirtschaft ...

Also eine breite Palette von Aspekten, Kompetenzanforderungen, von Verfahren und versteckten Theorien, Professionalitätsdefinitionen und Unsicherheiten. Im Zentrum aller angesprochenen Probleme aber steht die eine Aufgabe: Coaching soll auf irgendeine Weise den Partnern (der Klientel) zu persönlichem und, was für mich im Zentrum meiner heutigen Fragestellung noch bedeutender ist: professionellem Erfolg verhelfen.

Um diesen Prozess besser einschätzen zu können und einige Aspekte der angesprochenen Zielprojektionen in einen größeren Zusammenhang zu stellen (den der Führungsproblematik), muss natürlich definiert werden, was man unter Erfolgen eigentlich zu verstehen hat. Ich beziehe mich dabei auf die weitgehenden Definitionen aus den Forschungen internationaler Studien und komme zu einem Set von zehn notwendigen definitorischen Einzelaspekten:

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

Nun haben unterschiedliche Menschen, unterschiedliche Typen auch verschiedene Auffassungen davon, was ihnen jeweils wichtig ist – und oft sind es nur wenige dieser im Grunde genommen insgesamt unverzichtbaren Bestandteile (oft ist es eben nur der langfristige pekuniäre Gewinn – und manchmal nicht mal der, sondern der schnelle Gewinn).

Aber bleiben wir bei der Definition. Auch dann finden sich sehr unterschiedliche Wege, Erfolg zu erzielen. Ich beobachte diese Strategien seit langem, und da ich Soziologe bin und somit an der netten déformation professionnelle leide, die Beobachtungen der Wirklichkeit in ein überschaubares Denkschema zu bringen, habe ich sie einmal nach gewissen Schwerpunkten geordnet, in deren Zentrum ihr Verhalten zum Beruf und zur Arbeit steht, gewissermaßen in verschiedenen „Kulturen“ des Denkens und Handelns. Drei sind es grosso modo, drei Kulturen des Denkens und Handelns, von denen zwei verschiedenen systematischen Illusionen nachhängen, wie man die Märkte und ihre Zukunft in den Griff bekommen könnte, der dritte Typus illusionslos ist, aber dafür optimistisch. Bei kurzer Betrachtung der drei „Kulturen“ schon wird deutlich, warum.

1. Kultur: Die kennzahldominierten Formalisten

Ihr Thema: Was heute im Management Mode ist. Habitus-Surfer. Sie reden wie man redet als Kaufmann und Manager, vorproduzierte Vokabeln. Systemintegrierte Vollzugsbeamte, fest eingebunden ins Netzwerk der Tradition der Berechenbarkeit. Viele Karrieristen dabei, die mit ihren Nagelschuhen Autoritätsgeräusche erzeugen. Markt ist für sie eine Absatzerwartung, die sich in Balkendiagrammen ausdrücken lässt. Vierteljährlich. Sie verlassen sich auf fremdproduzierte Moden und Methoden, Regeln und Rezepte.

2. Kultur : Die Fashion Victims der Trend-Visionen

Die Zukunft wird ihnen von Gurus geliefert, sie sprechen deren Sprache, unterhalten sich also in seltsam blasigen Neologismen, die andere erdacht haben. Sie strandeten am Ende genau da, wo schon die Formalisten verzweifelt waren. Ihr Glaube richtete sich auf Vorhersagen, die von selbsternannten Trend- und Zukunftsforschern unters zahlende Business-Volk gestreut werden wie dereinst die Zukünfte der Wahrsagerei auf den Jahrmärkten. So versuchen sie, der Zukunft voranzueilen.

3. Kultur: Der kommunikativ-essayistische Typus

Produktive Nachdenklichkeit. Menschen, für die Aufgaben an erster Stelle stehen, die Entwicklung suchen und Gleichgesinnte, mit denen sie sich entwickeln können, die Verantwortung übernehmen und die gestrichelten Grenzlinien zwischen Kultur und Wirtschaft, Geist und Geld, Karriere und Kommunikation ständig überschreiten. Illusionslos, was die Zukunft betrifft – denn ihnen ist die Zukunft gemeinsame Gestaltungsaufgabe, selbstbestimmt und lustvoll auf der Grundlage ihres Kerngeschäfts, von dem sie mindestens soviel verstehen wie

die Kennzahlformalisten, geleitet von gebildeten und klugen Führungspersönlichkeiten. Sie vertrauen auf ihre Gestaltungskraft, die eine Zukunft mitprägen wird. Aus dieser Kultur stammen die besten zukunftssicheren Nachwuchskräfte für gestalterische Führungsaufgaben. Ihre Mitglieder suchen sich daher die Unternehmen, in denen sie in einem hochklassigen kollegialen Kontext unter kooperativer Führung interessante Herausforderungen zu bewältigen haben, die eine Menge persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Sie vertrauen auf ihre geistige Energie, die das Produkt – wie wir sehen werden – einer Einspeisung von intellektuellen Potenzialen ist, die in einer Kommunikation aller Beteiligten entsteht. Dazu bedarf es dieses Persönlichkeitstypus, der es aushält, das nicht Messbare zu akzeptieren, im Vertrauen darauf, dass sich aus der Kooperation der Geister das notwendige Reaktionspotenzial für unabsehbare Entwicklungen ergibt.

Über diesen Typus und die Voraussetzungen für seine Bestärkung will ich hier reden.

Auf dass er aber umso strahlender gegen die anderen Formalisten und Fashion-Victims abgehoben werden kann (die ja eigentlich wesentlich größeren Bedarf an Coaching haben), umso klarer in seiner exzellenten Zukunftsfähigkeit und fundierten ganzheitlichen Qualifikation, werde ich zunächst über die beiden anderen Kulturen sprechen. Es macht ja auch Spaß, etwas über die anderen zu hören – so etwas wie gehobener Klatsch – aber auch: Warnung. Denn die Protagonisten beider Kulturen landen am Ende als Karikaturen ihrer selbst im Misserfolg.

An dieser Stelle ist eine Bemerkung angebracht, die die Professionalisierungsdiskussion betrifft: Nach meiner Auffassung haben Sie gar keine Wahl, als den professionellen Charakter ihrer Arbeit vor diesem Hintergrund zu vertiefen und vor allem öffentlich auch zu beanspruchen. Denn bei der Betrachtung der ersten beiden Kulturen wird sich zeigen, dass die Szene der Scharlatane und Gurus, der selbst ernannten Trainer und Trendberater, der Berater und Ratgeber, Einflüsterer und Seminaranbieter und der neuen Heilslehren, wie sie aus einer völlig missinterpretierten (ja eigentlich ausgeplünderten) Hirnforschung in dubiosen winkelwissenschaftlichen Nischen vorgeblicher Neuroökonomie abgeleitet werden, sich selbst sowohl mit massiver ökonomischer Macht als auch mit einem illegitimen Anspruch als „professionelle“ Coaches andienen. Wenn Sie also erst die Diskussion führen, ob und wenn ja wie, wird das Terrain bereits aufgeteilt sein. Insofern kann ich nur raten, zumindest einen Grundkonsensus zu vereinbaren, der seriöses Coaching definiert – im Hinblick auf die oben genannten Kundenwünsche nach Erfolg. Mit welchem Erfolg sich diese Szene den Markt erobert, wird sich nun also zeigen.

1. Kultur: Kennzahldominierte Formalisten

Faszination des „Managements“

Es dokumentiert sich, das habe ich gesagt, an der Bar der Hotels, schon über die Sprache. In dieser ersten Kultur über das BWL- und Kaderschmieden-Esperanto, überall gleich auf der Welt, nicht falsch, manchmal in der globalisierten Wirtschaft unerlässlich – aber in der exzessiven Ballung in diesem Milieu schon bald als Ersatz für Individualität erkennbar und von einigem unfreiwilligen Witz, weil man glaubt, dass da Computer mit Worten um sich werfen um zu zeigen, wie weit sie schon auf dem Weg zu Artificial Intelligence sind:

Synergy, Cost Reduction, Outplacement, Up-side-potential, Down-side-risk, Multi Tasking und Key Competence, Business Process Reengineering, Knowledge Sharing, Data Mining und Data Warehouses (manchmal falsch ausgesprochen als Data Whorehouses), und schon

seit den 60er Jahren jede Menge strategische Konzepte, die alle begannen mit den Worten:
Management by ...

Management by Objectives
Management by Control
Management by Extrapolation
Management by Anticipation
Management by Motivation
Management by Delegation
Management by Love ...

... und so fort.

Um nun nicht nur als Erfüllungsbeamter von Konzepten zu wirken, wurde das Wort Management nicht mehr nur vor alles Erdenkliche gesetzt, das als Konzept tauglich war, sondern hinter alles, was so zu tun war, was den tollen Eindruck eines Machers erzeugt. Egal, was es so gab im Unternehmensalltag – alles verwandelte sich nun zum Management:

Ideen
Personal
Veränderung
Beziehungen
Kunden
Chaos
Komplexität ...

... aus allem wird etwas, das man managen kann ...

... Ideen-Management
Personal-Management
Veränderungs-Management
Beziehungs-Management
Kunden-Management
Chaos-Management
Komplexitäts-Management ... und ... so ... weiter

Ein Kollege von mir hat mehr als 150 solcher aktivistischen Beschwörungsbegriffe gesammelt, darunter auch so etwas Wichtiges Toiletten... - ...Management.

Mitunter an den Bars hatte ich das Gefühl, es laufe ein Theaterstück ab. 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.“

In einer Szene in diesem Stück wälzen sich die Protagonisten verzweifelt auf dem Boden herum und schreien die Worte, die oben zitiert wurden, heraus. 123 Vokabeln dieser Art sind es im Theaterstück, das 1996 am Theater Neumarkt in Zürich unter der Regie von Volker Hesse uraufgeführt wurde und sich zum Welterfolg entwickelte.

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. Kooperative Führung und Spaß an der Gestaltung. Es dominiert ein geschlossenes System des Konstruktivismus, getarnt als „Praxisorientierung“. Dieses System bewegt sich mehr und mehr auf der Grundlage einer vermeintlich naturwissenschaftlich gesicherten Basis in die neurowissenschaftlichen Konzepte hinein – was am Ende (und wie sich später noch zeigen wird) nichts anderes bedeutet als das Versprechen einer behavioristischen Manipulation durch Aktivierung bestimmter Hirnregionen. Noch einmal ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass diese Art der „Hirnforschung“ kaum noch etwas mit seriöser Neurowissenschaft zu tun hat. Die nachdenkliche (man könnte auch sagen: diskursive) Offenheit, die den seriösen Coachingprozess charakterisiert, wird hier der Illusion geopfert, man brauche nur die Stimuli zu kennen, um in den Köpfen der Probanden bestimmte Reaktionen hervorzurufen.

Zunächst aber noch ein paar Worte zur „Praxis“

Verengte Perspektiven auf die Praxis

Praxis. Das Wort, ein Zauberwort für die Personalpolitik. Praxis, das ist das, was immer schon gemacht wurde – nicht der alte philosophische Begriff der ganzheitlichen Lebenszusammenhänge.

Praxis, das ist also 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, aus vielfältiger Perspektive, um den Markt als eine eigene Kultur, eine Erzählung zu begreifen.

Um zu verstehen, wie die Zusammenhänge sind. Sich einfühlen zu können – im Inneren wie im Äußeren.

Um dann erklären zu können, warum die Dinge so geworden sind, wie sie sind. Was auch dazu führen würde, dass man eine Sicht gewinnen könnte auf die weitere Entwicklung.

Schließlich daraus exklusiv aus dem Erfahrungsbereich des eigenen Unternehmens die Fragen zu stellen, die zu stellen sind – ohne die Verführung durch Konzepte anderer.

Aber es ist wohl so, dass man lieber Konzepte hat, die einen von der Verantwortung befreien, gute Feen, Zaubersprüche ...

... und so führen sich viele Manager auf wie die Römer im ersten Band von Asterix, die den Zauberspruch glauben entwendet zu haben. Die Illusion, ein Supermann zu sein, sich an Rie-

sensteinen versuchen, dann immer kleinere aufnehmen, bis sie am Ende bei einem Kiesel landen, den sie heben können – und immer noch glauben, sie wären Supermänner. Ihre Zukunftsfähigkeit war kaum mehr ausgeprägt als vorher. Alles Mögliche geschah, ohne dass man sich vorbereitet fühlte. Wunderbare Systeme in herrlich überschaubaren Power Point Charts und Organigrammen erfassten alles, was erfassbar war. Aber wie in einer Business-Version von Murphys Law geschah das, was nicht erfassbar, was nicht messbar war.

Es geschah außerhalb des Unternehmens.

Ohne dass irgendein Einfluss zu nehmen war. Die Wirklichkeit richtete sich nach keinem Modell, nach keinem System, ja man glaubte, sie in der Art eines unfassbaren Phantoms über all diese formalistischen Bemühungen aus den Kulissen kichern zu hören.

Die Phase des Zweifels

Der Zaubertrank. Die Wunscherfüllung nach mehr „emotionaler Intelligenz“, nach besserem Durchblick, nach Empathie und Problemerkennungskompetenz und wie diese Wortungetüme auch immer heißen – kurz zusammengefasst in einem neuen Hoffnungs begriff: Soft Skills. Schlüsselqualifikationen.

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. Sie kennen die Stellenanzeigen, die dann dabei herauskommen.

„Wir suchen eine Persönlichkeit mit betriebswirtschaftlichem Studium, die sich in einem Team kooperativer Spezialisten mit der Vermarktung eingeführter Produkte beschäftigen wird. Neben hervorragenden Kenntnissen der englischen und einer weiteren europäischen Sprache und Erfahrungen im Vertrieb erwarten wir nachweisliche Führungsqualität, Bereitschaft zur Teamarbeit, kommunikative Kompetenz und Humor. Ihr geistiger Hintergrund sollte breit gefächert sein, ihre Mitarbeiterorientierung von Empathie getragen und durch emotionale Stabilität abgerundet sein. Entscheidungsstärke und Kreativität sind wesentliche Merkmale ihres Arbeitsstils, gepaart mit geistiger Beweglichkeit und Feedback-Bereitschaft. Ihre bisherigen Mitarbeiter haben ihr Delegationsgeschick und ihr Motivationsvermögen geschätzt, sie verfügen über breite interkulturelle Erfahrungen und soziales Engagement. Es wäre überdies nicht von Nachteil, wenn Sie auf Wasser wandeln könnten.“

Soft Skills – nun wird also trainiert, damit messbare Erfolge vorzuweisen sind. Wir haben zwar keine Freunde mehr, dafür aber werden nun Seminare über kommunikative Kompetenz gebucht oder wie man Mitarbeiter motiviert oder den Erfolgstypen in sich entdeckt und ein 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. Mitunter verbrennt sich einer die Füße wie der Spitzenmanager einer großen deutschen Bank, der daraufhin sechs Wochen krank geschrieben war. Das nennt man opportunity costs.

Der Betroffene wird sich fragen, was er falsch gemacht hat, nicht, was der Unsinn soll.

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 Popularisierung 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.

Traktate, Fibeln, Abenteuerspiele

Ihre Bücher, Videos, Zusatzseminare, Seminare für Fortgeschrittene, Tausende von Fibeln, Tausende 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.

Und wenn alles nichts nützt, dann werden Philosophie und Literatur durch den Wolf gedreht: auch dies tausendfach: Erfolg durch Zen; Erfolg durch Tao; Sokrates für Manager; Shakespeare, ganz große Mode, Jesus als Manager, gleich drei Mal.

Titel mit Alliterationen: „Mit Goethe zum Gewinn“; „Mit Platon zum Profit“.

Was noch zu schreiben bliebe und sicher ebenso rasanten Absatz fände, wäre der alliterierte Titel:

„Mit Mao Tse Tung zum Marktanteil“.

Leider bereits besetzt, in einem Buch über die Kulturrevolution im Unternehmen“. Offenbar geht alles. Wenn nur dahinter steht: „...für Manager“.

Machen Sie das Experiment und entwerfen Sie eine beliebige Managementfabel oder suchen Sie sich irgendein möglichst absurdes Beispiele heraus, etwa: Tarzan.

Ich habe dieses Experiment oft gemacht.

Die Geschichte vom Kaminabend.

Tarzan als ultimatives Managementvorbild (gekürzte Wiedergabe im Vortrag):

- Ø Führungsstärke: Er ist allein, so wie jeder Manager an der Spitze eines Unternehmens.
- Ø Belastbarkeit: Aber er jammert nicht darüber, braucht auch keine Therapeutinnen.
- Ø Entscheidungskompetenz: Er muss 24 Stunden am Tag Entscheidungen treffen, manch-

mal in Sekundenschnelle.

- Ø 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.
- Ø Präsenz: Er ist durchtrainiert und fit, hat ein ausgeprägtes Bewusstsein für gesunde Ernährung und Bewegung.
- Ø Ethik: Er kämpft für das Gute in der Welt und durchschaut die Spießigkeiten, Korruptionen und Niederungen der so genannten Zivilisation.
- Ø 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
- Ø Umweltbewusstsein: Zu alledem engagiert er sich auch noch vehement gegen Tiertransporte und den Export von Elfenbein.
- Ø Interkulturelle Beweglichkeit: Er spricht die Sprachen der Menschen und der Tiere.
- Ø 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 Outdoor-Management und setzen sie irgendwo ohne Geld und Kompass in der Wildnis aus, um ihre Orientierungsfähigkeit zu stärken und 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. Nichts gegen Bungeejumping oder derlei Übungen – nur: wie draus bessere Manager werden sollen (für Managerinnen gibt es so was kaum) ist bislang selbst der seriösen Psychologie rätselhaft. Das Handelsblatt zum Beispiel berichtet regelmäßig über derartige „Lernerfahrungen“, über Pferdeführung und Schlamm Schlachten im Tiroler Wald, Tauchen mit Haien und Feng Shui für den Kopererraum (letzteres leicht übertrieben).

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

Mutpinkeln an Elektroäune.

Es heißt heute: Empowerment.

Empowerment auf dem Weg zur Elite der formalistischen Macher, die sich eine Schmuckfarbe im Grau ihrer konzeptionellen Existenz zulegen wollen. Verkrampt. Mit einem Kiesel in der Hand (und oft mit einem modernen Gemälde hinterm Schreibtisch). Ich erlaube mir, die Mode der literarischen Überhöhung aufzunehmen, allerdings als kritische Korrektive zum Verhalten dieser kennzahl- und systemgetriebenen Kultur des Formalismus zu benutzen. Was herauskam, das war die Wiederholung der wunderbaren Szene im Stück „Über das Marionettentheater“ Heinrich von Kleists. Kurzbeschreibung der Geschichte 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 verflossen war, war keine Spur mehr von der Lieblichkeit in ihm zu entdecken, die die Augen der Menschen sonst, die ihn umringten, ergötzt hatte.“

Diese Sprache, ganz gleich ob aus dem Kennzahlformalismus oder Trend-Moden – sie brachte nicht den erhofften Erfolg. Aber die Konsequenz war nicht, nun endlich auf jenen Geist zu vertrauen, der gemeinsam in echter Kommunikation die Zukunft mitgestalten wollte. Nein, man fragte Gurus und ersetzte die formalistische Kultur durch eine andere, die einer haltlosen Spinnerei. Durch Trendforschung. Durch „Zukunfts-Coaches“ und ihre ungezählten Befunde über das Morgen.. Was sie bieten, ist die logische Umkehrung der engen Sprachpraxis der kennzahldominierten Formalisten, die selbst noch die Steigerung der Kreativität durch Abenteuerspielchen mit prozentual ausgewiesenen Raten belegen. Die Trendforscher benutzen die Sprache umgekehrt, weitläufig, offen, leider auch ohne konkrete Inhalte. Und doch hat sich ihre Geschäftsidee durchgesetzt.

2. Kultur: Die Trendfashion-Schneider und die nackten Könige

Kurze Geschichte einer Geschäftsidee

Das ging vor etwa 35 Jahren los. Bis dahin hatte es einen Zukunfts-Guru gegeben, der allen bekannt war und sehr reich wurde mit seinem Institut. Sie erinnern sich – das Hudson Institut des Futurologen Hermann Kahn.

Tolle Bücher in der Tradition der 50er Jahre Jugendbücher:

Kahn, Hermann und Anthony J. Wiener: Ihr werdet es erleben. Voraussagen der Wissenschaft bis zum Jahr 2000. Gütersloh/Bertelsmann, 1967.

Hermann Kahn machte nur einen Fehler: Er berechnete die Wahrscheinlichkeit seiner Prognosen mit systemanalytisch mathematischen Mitteln. So konnte also jeder nachrechnen.

Oft stimmten die Zahlen nicht, wenn auch nur ein bissl manchmal. Aber sie stimmten eben nicht. Die Lösung wurde von einem Alvin Toffler gefunden, in seinem Buch: „Future Shock“. ER hörte einfach auf, den Leuten präzise Zahlen zu geben und lieferte ihnen stattdessen Mutmaßungen, große Horizonte, neue Begriffe. Er sagte es ihnen: Eigentlich kann ich das gar nicht, Zukunft vorhersagen. Aber ich tu es trotzdem. „The inability to speak with precision and certainty about the future ... is no excuse for silence.“

Dieses Motto avancierte zur ermutigenden Legitimation einer ganzen Industrie anekdotischer Zukunftsdeutung. Bereits hier verbindet sich der „seherische“ Anspruch mit der Selbsternennung zum Agenten einer gesellschaftspolitischen Mission.

Die Strategie ist ziemlich einfach. Man sucht sich eine Begebenheit, etwas Besonderes, Abweichendes, beschreibt es und setzt davor die Wendung: „Schon heute ...“. So ist der Anfang einer Zukunftsentwicklung markiert. Das alles ist zwar nicht mehr wert als ein Gerücht, aber – und das kommt nun dazu: die Medien greifen es begeistert auf: Sensation! Wandel! Schock! Chance!

Die anderen Zeitungen schreiben es ab, ernennen den Guru zum Forscher und schon haben wir einen Trend.

So kam also das Buch „Future Shock“, ein Feuilleton über das Unbehagen am Wandel, über die Welt, verkaufte sich sechs Millionen Mal und beunruhigte viele Leute. Und zwar deshalb, weil sie sich sagten: Mein Gott, wenn das so einfach ist, wieso nicht ich? Viele versuchten es, einer kam durch, der hieß John Naisbitt.

Megatrends, das war sein Begriff, und so hieß auch sein Buch. Es war weniger als ein Feuilleton, ein Sammelsurium aus Bekanntem und Trivialem: Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft, die Doppelfunktion von High Tech und High Touch in der Technologie, fortschreitende Globalisierung, die Abnahme kurzfristiger Entscheidungen in der Wirtschaft, wachsende Bedeutung der Frauen und („Global Paradox“) die Stärkung dezentraler Einheiten. Was bei ihm dazu kam, war: Beratung. Aber es war nicht die Unternehmensberatung gelernter Berater, sondern einfach die Vermittlung von zehn Trends, jeweils aufbereitet für den Auftraggeber. Die Methode, behauptete Naisbitt: Contentanalysis. von Hunderten von Zeitungen weltweit.

Dass damals schon mindestens fünf Jahre in der seriösen Wirtschaftswissenschaft ein strategisches Konzept der „Weak Signal Research“ (Igor Ansoff) kursierte, das sehr kritisch mit der Möglichkeit umging, Zukunft aus Zeitungen zu destillieren, kümmerte den Trend-Gurus offensichtlich ebenso wenig wie sein Publikum.

Seine Trivialitäten verkauften sich acht Millionen Mal.

Das beunruhigte erneut eine Menge Leute. Und wieder versuchten sich Tausende in diesem neu erstehenden Gewerbe, am erfolgreichsten eine Dame namens Faith Plotkin, Inhaberin einer Werbeagentur, die dann zur Trendagentur umgebaut wurde.

Sie kennen sie alle, diese Faith Plotkin, denn bald änderte die ihren Namen und nannte sich trendy Popcorn. Sie verlegte sich nun ganz auf das Beraten von Unternehmen – indem sie Trends ersann, tolle Begriffe dichtete und dann sagte: Wenn ihr vier meiner zehn Trends in eure Produktentwicklungen integriert, habt ihr gewonnen. Ich sage euch wie.

Popcorn: Heiße Luft?

Kontrollieren sie es selbst, es gibt eine Menge Prognosen für die kommenden Jahre. Popcorn reiste durch die Welt und kostete noch mehr als Naisbitt. Was sie verkündete und weiterhin verkündet war und ist dies: Solche Trends waren: Cocooning, 99 Leben auf einmal, Evaluation, Mannzipation, Being Alive Trend, Fantasy Adventure, Anchoring (die spirituelle Wende zum Jahrtausendwechsel), AltarEgo (neue Religiosität), Restoration (Schlafbars). Alles Geschäftsideen.

Die Honorare waren gigantisch, und Redakteure der Zeitschriften brachten die Tasten zum Glühen. Trend-Research wurde zur zeitgeistigen Mode.

Wie es weitergeht, werden Sie erraten:

Es beunruhigte eine Menge Leute, die irgendwie nicht so recht wussten, wohin sie sollten, gescheiterte Betreiber von Werbeagenturen, Szenejournalisten und dergleichen, die sich sagten; Wenn das so einfach ist! Zeitungen durchblättern, Begriffe erfinden, aus aktuellen Büchern dies und jenes übernehmen, und Unternehmen als Trend verkaufen, was die selbst gemacht haben – und dann kassieren!

Dieses Geschäftsmodell wird 1993 von Matthias Horx zusammen mit dem Kommunikationsdesigner Peter Wippermann kopiert. So entsteht die „erste deutsche Voll-Trendagentur“. Und nun geht es auf deutschsprachigem Boden los. Alles, was Faith mit Neologismen markiert, ist Wochen später auf dem deutschen Markt. Es ist zwar keine einzige originelle Idee dabei, aber wo immer nun Naisbitt, Popcorn, Horx und Wippermann auftauchen, sitzen Manager, die es leid sind, falsche Berechnungen über die Zukunft zu haben, mit großen Augen im Vortragsaal

und hören sich an, was die, die noch nie ein Unternehmen geführt haben, ihnen sagen, wo ihre Zukunft liegt.

Matthias Horx trennt sich 1997 von Wippermann und gründet das „Zukunftsinstitut“. „Meine Aufgabe besteht darin, Erkenntnisse über die Wandlung von Gesellschaften, Menschenbildern oder ökonomischen Strukturen zu bündeln und ihnen einen Namen zu geben“, schreibt Horx auf seiner Homepage. „Dass ich Erkenntnisse benenne, wird oft als Gurufunktion bezeichnet. Vokabeln wie ‚Cocooning‘, ‚New Work‘ oder ‚Softindividualismus‘ benennen Wandlungsprozesse. Meine Aufgabe ist es, Menschen auf die Zukunft neugierig zu machen und ihnen die Angst davor zu nehmen.“

Monatlich neue Trends

Im Zukunftsinstitut erscheinen zukunftsorientierte Studien über Essen, Tourismus, Beratung, Wohnen, die Arbeit der Zukunft, Frauenmärkte, ergänzt durch einen monatlichen „Zukunftslatter für alle wichtigen Trends in Marketing, Ökonomie, Innovation, Konsum.“ Und jedes Jahr ein Trend-Report für die nächsten Jahre.

„Trend-Report 2004, Die 11 wichtigsten „Driving Forces“ des kommenden Wandels“,
 „Trend-Report 2005. Soziokulturelle Schlüsseltrends für die Märkte der kommenden Jahre.
 „Trend-Report 2006. Soziokulturelle Schlüsseltrends für die Märkte von morgen“
 dazu dann noch die schon etwas älteren Studien
 „100 Top-Trends“,
 „Consumer Trends 2005“
 und an die dreißig weitere „Studien“ zu allem, was sich in der Wirtschaft auch nur regt.

Und am Ende verkaufen sie sogar ihre Power-Points: „Megatrend Dokumentation. 250 Schlüsselfolien zu Trendentwicklungen inkl. CD-ROM.“

Und die Zeitungen zitieren, zitieren, zitieren. Es ist ja auch einfacher als recherchieren. Das tun schon die Trendforscher – nämlich das, was in den Zeitungen steht.

Jeder bekommt, was er erwartet: Opportunistische Trend-Affirmation. Und wenn Sie ein Gebäckhersteller sind, kriegen auch Sie seinen ganz persönlichen Trend: Unvergessen die Entdeckung des Trends zum „Keksing“ (dazu einige kurze Bemerkungen). Denn Kekse seien „nomadic Food“ für den modernen Business-Nomaden – den ich dann abends krümelnd und luftige Sprüche absondernd an der Bar erlebe. Energiekonzerne zum Beispiel werden künftig keine Energie mehr liefern. Energieproduzenten werden unter anderem programmierte Bakterien sein, sagte der deutsche Zukunftsforscher Matthias Horx beim OÖ. Umweltkongress. Dem Gebäckhersteller wird die Zukunft seiner Kekse bejubelt, denn Kekse seien Grundnahrungsmittel von Business-Nomaden. Die in den Stichworten angesprochene grundsätzliche Offenheit eines Coachingprozesses wird hier durch die Illusion ersetzt, es ließen sich Zukünfte vorhersagen, und dabei ist es ganz unerheblich, ob das Thema Personal der Zukunft, Mittelstand oder die Zukunft der Schlafkultur ist: Denn auch dies ist ein Unterschied zum professionellen Coaching: Die opportunistische Affirmation ist auf bloße Verkäuflichkeit der Aussagen ausgerichtet.

Fragt man nach: Wie recherchiert man so etwas? Keksing? Programmierte Bakterien? Dann hört man sinnfreie Ansagen wie diese: „Trendforschung ist nicht zuletzt die Supervision der Supervisionäre. Profan ausgedrückt: Wir analysieren diejenigen, die Analysen machen. Wir recherchieren diejenigen, die recherchieren. Wir bilden Meinungen aus Meinungen.“

Ja, aber wie geht es genau?

„Ich nutze die Erkenntnisse der neuen interdisziplinären Wissenschaften wie Neurobiologie, Ethnopsychologie, Kognitionswissenschaft, Systemtheorie und Soziobiologie für einen ganzheitlichen Ansatz“. Das Ergebnis sei eine neue Disziplin mit dem Namen „sozio-evolutionäre Zukunftsforschung“.

Da wären wir nun bei einem weiteren Stichwort: „Neuro“

Neuro-Neurose in Management und Marketing

(etwas ausführlicher als in der mündlichen Fassung)

Vor allem zwei Experimente dieser Zwischenwelt der Neuroökonomie sind weltweit bekannt geworden und haben weit über die Grenzen der wissenschaftlichen Publizistik eine beachtliche öffentliche Aufmerksamkeit erfahren. Diese Aufmerksamkeit wiederum hat eine Menge weiterer Initiativen befeuert, die sich neuroökonomischen und unter dem Etikett des „Neuro-Marketing“ in zunehmender Zahl auch den durch neurologische Experimente untersuchten Werbewirkungen widmen. Das erste dieser beiden Initialexperimente bewegt sich noch in der klassischen Forschungspraxis der Wirtschaftswissenschaft und wiederholt das spieltheoretische Set des oben schon kurz angesprochenen Ultimatum-Spiels. Die Ergebnisse wurden in der renommierten Wissenschaftszeitschrift *Science* 305, 27 August 2004, publiziert. Der Titel: *The Neural Basis of Altruistic Punishment*.

Der Artikel hat ein ziemliches Aufsehen erregt und wurde neben dem weiter unten noch skizzierten Cola-Experiment von McClure, Montague und Kollegen zu einem Initialpunkt für die so genannte „Neuroökonomie“. Im Ultimatum Spiel ist eine bestimmte Summe zwischen zwei Spielern zu verteilen. Der eine der Spieler hat die Macht darüber, wie viel er dem Anderen gibt. Der andere Spieler kann diese Summe akzeptieren oder ablehnen. Lehnt er ab, weil ihm die angebotene Teilsumme zu gering vorkommt, erhalten beide nichts. Das geschieht unterhalb eines bestimmten Schwellenwerts sehr oft. Die Ökonomen rätseln nun darüber, warum jemand lieber nichts als eine kleine Summe nimmt, denn nach ihrer klassischen (neoklassischen) Theorie müsste der Empfänger die kleinere Summe nehmen, weil eine kleine Summe immerhin mehr ist als nichts und mithin ein Gewinn. Sie kamen nun aber darauf, dass der Gewinn ganz woanders liegt: nämlich im schönen Gefühl, sich gerächt zu haben. Fehrs überraschte Interpretation ist vor wenigen Absätzen bereits zitiert. Diese paradigmatische Revolution (immerhin in *Science* publiziert), dass Menschen tatsächlich nicht nur nach den in der neoklassischen Theorie des *homo oeconomicus* behaupteten Rationalität urteilen und handeln, wird auch im zweiten Experiment deutlich. Es ist die Wiederholung der schon oft sehr publikumswirksam inszenierten Untersuchung der Kundenpräferenzen für unterschiedliche Cola-Getränke. Das Thema ist höchst geschickt gewählt und hat den erwarteten Publizitätsgrad erreicht (Fußnote).

Read Montague und Samuel McClure und einige ihrer Kolleginnen und Kollegen, allesamt Neurobiologen, unterzogen am texanischen Baylor College of Medicine 67 Probanden zwischen 19 und 50 Jahren (davon 38 Männer und 29 Frauen) beim Test von Coca Cola und Pepsi Cola einer Messung ihrer Hirnaktivitäten in einem Scanner. Das Ergebnis zeigte: Wenn ein Proband Pepsi trinkt ohne es zu wissen, wird sein Belohnungszentrum im Hirn aktiviert, wenn er es weiß, nicht. Denn dann vermisst er Coca Cola, weil Coca Cola, so der Befund, auf Grund des höheren Marken-Images das Selbstwertgefühl hebe. Publikumszeitschriften weltweit, die ohnehin schon mit stetig steigender Sensationslust alle erdenklichen Befunde der Hirnforschung publizierten (Fußnote zum Gassi gehen), reagierte begeistert und strickte eine simple Kausalität zusammen: Wenn dieses Ergebnis richtig wäre (und nichts sprach dagegen,

dass es nicht richtig ist), ließe sich doch eine Revolution für Werbung und Marketing daraus ableiten. Fortan müssten vor allem die Impulse inszeniert werden, die zur Aktivierung von Belohnungszentren im Gehirn führten und hemmende Einflüsse unterdrückten. Die relativierenden Bemerkungen der Forscher übergang man konsequent: „We are not trying to figure out how to market something better“, reagierte Montague auf die ersten geradezu hysterischen Reaktionen, die seiner Publikation folgten. „We want to be able to better understand how brains work so that we can hopefully cure more neurological disorders.“

Die wesentliche Einsicht dieses Experiments war zwar eine ganz andere als von den Protagonisten des Neuromarketing referiert. Das Kernergebnis dieses am 14. Oktober 2004 in der Fachzeitschrift *Neuron* veröffentlichten Tests bestätigte, dass die gemessene Präferenz für eines der Getränke das Resultat eines kulturellen Lernprozesses war und damit jene erwähnte zweite definitorische Grundlage der Neuroökonomie markant hervorhob – die soziologische beziehungsweise sozialpsychologische Basis. Selbst der Titel des Forschungsberichts weist pointiert darauf hin: „Neural Correlates of Behavioral Preference for *Culturally Familiar* Drinks“. (Hervorhebung von mir).

Die pragmatische Illusion, die in diesem Experiment eine Art Best-Practice verborgen währte, wurde durch weitere attraktive Themen in Atem gehalten. Es ist ja einer der unbestreitbaren Vorteile der Hirnforschung, dass sie, um die Funktionslogik des Organs zu erforschen, den Probanden beliebige Impulse liefern kann (Gesichter, Marken-Logos, Geräusche, kleinere Aufgaben), so dass es prinzipiell gleichgültig ist, ob nun eine Coca Cola oder ein Abstractum wählt. Da aber Marken wie Coca Cola attraktiver für die öffentliche Aufmerksamkeit sind, ist es verständlich, dass diese Beispiele gewählt werden. Sie berühren die Fragestellung ja im Prinzip nicht, weil es nicht um die soziokulturellen Lernprozesse, geht, die zur Attraktivität bestimmter Marken führen. Insofern ist es schon nicht mehr überraschend, wenn aus den seriösen neurowissenschaftlichen Labors Scans geliefert werden, die die Gehirnaktivitäten bei der Betrachtung von Werbespots im Kontext sportlicher Großveranstaltungen offenbaren. Ein lesenwertes Beispiel für einen solchen Ausflug in die Praxis liefert Marco Iacoboni, Director eines Labors mit dem faszinierenden Namen Transcranial Magnetic Stimulation Laboratory of the Ahmanson-Lovelace Brain Mapping Center und ist auf die Erforschung jener von Giacomo Rizzolatti an der Universität von Parma 1995 entdeckten „Spiegelneuronen“ spezialisiert. Mit dem dem fMRI untersuchte Iacoboni die Spots, die im Rahmen der Übertragung des Super-Bowl der National Football League 2005 gesendet wurden und stellte die publikumswirksame Frage: Who really won the Superbowl? Eine Reihe wissenschaftlicher interessanter Ergebnisse sind dabei zu Tage getreten, unter anderem die auch für die Empirische Sozialforschung bedeutsame Beobachtung, dass die in einer anschließenden Befragung der Probanden formulierten Eindrücke nicht mit den gemessenen Aktivitäten der zuvor bestimmten Gehirnareale kompatibel waren. Was das bedeutet, ist offen. (Fußnote zu den Ergebnissen) Wichtiger ist in diesem Zusammenhang, dass derartige Studien die Grenzüberschreitung zur kommerziellen Nutzung der Neurowissenschaft markieren. Mittlerweile hat sich ein Unternehmen etabliert, das jährlich die Charts mit den neurologisch „erfolgreichsten“ Anzeigen vermarktet, die FKF Applied Research. „FKF Applied Research is the leader in fMRI market research. Our analytical methods provide Fortune 500 marketers with previously unattainable understanding of consumer choice and decision making. ...The fMRI allows us to view what is going on inside the human brain while subjects watch, listen, talk or think. Using the data generated from the fMRI, our analytical methods help uncover previously hidden or suppressed thoughts and emotions. The insights gained into human decision making are both startling and actionable. ... Looking beyond the spoken word provides immense and actionable insights into a brand, a competitive framework, advertising and visual images and cues.“ Auf den Seiten der FKF lassen sich dann auch die Rankings der fMRI dieses Experiments finden und zwar unter der Überschrift: „And the winner is ...“ Dieser Sieger ist der Spot, der

in den Hirnregionen, die für positive Gefühle verantwortlich sind, die heftigsten Wallungen verursachte.

Dass diese vermeintliche Wissenschaft zunächst nichts anderes darstellt als die Nutzung einer neuen empirischen Technik auf die doch eher simplen Versuchsanlagen der neoklassischen, insbesondere spieltheoretischen Laborexperimente, wird ebenso ignoriert wie die Tatsache, dass die Befunde letztlich realistischerweise als Korrelate soziokultureller Prozesse angesehen werden müssen, mithin also ohne soziologische Theorie nicht zu erklären sind. Doch die Argumentation verläuft nicht dialektisch – auf eine Synthese hinzielend –, sondern paradigmatisch: Alle Interpretationen durchlaufen den Qualitäts-Check der neoklassischen Modellwelt, die gleichzeitig ja auch die Grundlage für die Ausbildung des kennzahlorientierten Managements darstellt und sich auf diese Weise in die Personalpolitik der Unternehmen fortsetzt. (Fußnote zur Idee des Neuro-Recruiting)

Das, was schließlich also in Management und Marketing als „Neuroökonomie“ ankommt, hat nur eine entfernte Ähnlichkeit mit dieser Art von Forschung, weil der Nutzwertaspekt schon die Fragestellung leitet. Und die lautet nicht einmal vorsichtig: Was kann ich aus den Befunden fürs Management lernen? Sie dreht die Zielbestimmung einfach um und fängt vom Ende her an: Wie kann es gelingen, Markenpräferenzen im Kopf zu verankern? Aus der Betrachtung grundsätzlicher mentaler Aktivitäten des Menschen vor dem Hintergrund moderner wirtschaftlicher Fragen verengt sich die Perspektive auf eine Art Neo-Behaviorismus durch stromlinienförmige Anpassung von Werbebotschaften, Designs, Gerüchen, Lauten, Outlets an messbare Reaktionen im Gehirn. Das wäre natürlich ein Traum – Erfolg rein physikalisch herstellen zu können! Aber schon der Ansatz ist verfehlt, wie sich gezeigt hat, weil im Alltag Tausende von widerstreitenden Impulsen auf das Hirn wirken und niemand weiß, wie sich eine ganzheitliche Haltung zur Welt bildet. Also, was soll man sagen, wenn man junge Leute ausbildet (ein Coaching-Prozess), um sie auf die Zukunft vorzubereiten, auf wirtschaftliche Führungsrollen?

Intermezzo: Was ist Erfolg?

Wer ist erfolgreich?

Wir würden sagen: Lass uns doch mal sehen, was denn die, die Erfolg gehabt haben, eigentlich gemeinsam hatten. Wie Erfolg definiert ist, ist bereits oben erläutert worden. Da könnten doch die Tausende von Biografien und Hunderte von wissenschaftlichen Erhebungen helfen. Wer waren all die, die diese zehn Kriterien erfüllten? Lass uns doch versuchen, selber ein solches Buch zu schreiben:

Titel:

Das ultimative Geheimnis des Erfolgs.

Untertitel:

Das Buch, nach dem Sie kein anderes mehr brauchen.

Ich habe das Buch nicht schreiben können.

Das Ergebnis war desillusionierend – oder, wenn man will: aufmunternd. Es lautete: Aller Erfolg ist individuell.

In der Tat: 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 einige Kriterien aus.

Persönliche Vorbildfunktion durch Alltagshandeln und den unverwechselbaren Charakter, Belastbarkeit, Flexibilität und Lernbereitschaft auch von Mitarbeitern, die hierarchisch niedriger stehen.

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.

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.

Kommunikative Kompetenz: Die Fähigkeit, intern und extern Ziele zu vermitteln, Begeisterung zu wecken.

Der Mut zu individuellen Entscheidungen jenseits aller tradierten Rezepte.

Sie besaßen im landläufigen Sinne eine hohe Intelligenz und sie waren geistreich, in aller Bescheidenheit. Sie kamen und sie kommen aus ohne die Dokumentation der Symbole, die als äußerliche Fassaden des Erfolgs gelten.

Fassen wir es zusammen, in einem Wort: Geist. Und damit darf ich noch einmal einige der eingangs angeführten Leitbegriffe und –ideen aufgreifen – hier vor allem die neurobiologische Perspektive und die Offenheit des Kommunikationsprozesses im Coaching. Denn dies sind die wesentlichen Einsichten, die aus der seriösen (also nicht der vordergründigen Verkäuflichkeit verpflichteten) Neurowissenschaft (vulgo „Hirnforschung“) in Ihr Metier zu integrieren wären. „Geist“, sagt zum Beispiel Wolf Singer, der bekannte Hirnforscher aus Frankfurt, „entfaltet sich in der Kommunikation zwischen Menschen.“ Und auf die Frage, ob die Wirtschaft etwas von der Hirnforschung lernen könne, führt Singer aus: „Ja sicher. Weil es der lebende Beweis für die Tragfähigkeit eines distributiv organisierten, sich selbst stabilisierenden Systems ist, das ohne Konzernchef auskommt. Kritisch ist hierbei die Auslegung der Interaktionsgeflechte. Im Gehirn hat die Evolution tragfähige, offenbar sehr effiziente Lösungen gefunden – und hierüber wissen wir noch nicht genug. Ein Unternehmen muss, genauso wie ein Gehirn, über ein zentrales Bewertungssystem verfügen, das in der Lage ist, die jeweiligen Systemzustände zu beurteilen. Diese Botschaft muss laufend an die Systemkomponenten rückvermittelt werden, um den Selbstorganisationsprozess zu befördern.“ Mit den Worten des Göttinger Gerald Hüther, Leiter der Abteilung für neurobiologische Grundlagenforschung an der Psychiatrischen Klinik der Universität Göttingen: „Die funktionelle und strukturelle Organisation des menschlichen Gehirns wird in weitaus stärkerem Maß als bisher angenommen von der Art seiner Nutzung bestimmt. Eigene Erfahrungen – und das sind beim Menschen immer in erster Linie in der Beziehung zu anderen Menschen gemachte Erfahrungen – haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie und wofür ein Mensch sein Gehirn benutzt, und damit auch nutzungs- und erfahrungsabhängig strukturiert. Die Gestaltung einer von Achtsamkeit und Wertschätzung getragenen Beziehungskultur ist daher angewandte Neurobiologie im besten Sinn.“

Zwei von ihrer wissenschaftstheoretischen Auffassung her sehr unterschiedliche Geister also kommen zu einem Schluss: Das, was die fundamentalen Kriterien des Erfolgs ausmacht, sind „extrafunktionale“ menschliche Qualitäten, auf deren Grundlage sich erst die Fähigkeit zum Erfolg entwickelt. Was auch bedeutet, dass Coaching zwar Wirtschaftswissen benötigt, nicht aber unbedingt das Fachwissen, das zur Bewältigung der konkreten Branchenaufgaben des jeweiligen Coaching-Partners nötig ist – es sei denn, der Coachingprozess bezieht sich definitiv auf die Verbesserung fachlicher Leistungen. Meist aber tut er das nicht, sondern geht über die Horizonte der Fachqualifikationen, auch der Zusatzqualifikationen (Sprachen, interkulturelle Beweglichkeit, Computerwissen etc.) weit hinaus.

Geist also, fantasievolle und funkelnde Intelligenz, die sich nicht im Nachvollzug von Formalismen und Trend-Visionen erschöpft, sondern den Boden bereitet, Vorsprung erarbeitet, weil sie jene Alltagskompetenz repräsentiert, die aus einer tiefen, fundierten Bildung stammt und in einer vertrauensreichen Kommunikationskultur auf der Grundlage exklusiv gestellter Fragen entsteht. Vor allem aber, weil gute Vorgesetzte gute junge Leute in die Streifräume in dieser Gesellschaft entlassen, damit sie die Geschichte, die Erzählung kennen lernen, von der ihr Unternehmen ein Teil ist. Denn sie wissen eines: Markt ist Kultur, ist der Raum, in dem Menschen ein sinnvolles, sinnhaftes Leben führen. Aus der vielfältigen Perspektive auf diesen Alltag entsteht die Kompetenz, die dann mit Zahlen illustriert werden kann – nicht umgekehrt. Aus der tiefen Einsicht in diesen Sinnzusammenhang erst lässt sich die Position eines Unternehmens in der Zukunft bestimmen, als Teil der Erzählung, die wir „Alltagskultur“, contemporary culture nennen. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen unbeeinflussten Blick auf diese Kultur entwickeln, Mitarbeiter dazu zu bringen, sich auf die Erzählung einzulassen, den Sinn zu erkunden, der dem Unternehmen Aufschlüsse über seinen Platz, seinen Standort im Markt, in der Kultur und in der Beziehung zu vielen anderen Unternehmen. Diesen Markt und diese Kultur ebenfalls mitgestalten, das ist Führung. Das ist Wissens-Management. Das ist auch das Zielgebiet des Coaching: Menschen als kontextuelle Wesen zu begreifen und diese Kontextualität mit ihrer Persönlichkeit in Übereinklang zu bringen. Oft genug heißt das, einfach nur Perspektiven auf eine verdrängte Normalität zu eröffnen (oder wieder zu eröffnen).

Denn das ist ja auch eines der Ergebnisse meiner empirischen Studien zum Erfolg: Die Führungspersönlichkeiten dieser Erfolgsunternehmen haben eines begriffen: Nicht Moden und Methoden, Regeln und Rezepte bestimmen der Erfolg, sondern sachkundige Individuen, die bereit sind sich zu engagieren. Diese Bereitschaft ist umso größer, je klarer die Möglichkeit dazu eingeräumt wird. Und sie haben eines begriffen – dass ihre Mitarbeiter gleichzeitig auch lebendige Menschen sind, die auf den Märkten zu Hause sind, die Freunde und Bekannte haben, die in anderen Unternehmen arbeiten und daher einen Einblick in das Geflecht der Marktkulturen gewinnen – ganz anders als sich die Sicht aus dem Teppichetagen darstellt.

3. Kultur: Kommunikative und intellektuelle Wertschöpfung

Der produktive Zauberlehrling

Eine Geschichte statt Statistik, ein paar Bilder im Kopf statt Power-Points, aber eine Geschichte, die wie eine „qualitative Statistik“ wichtige Tendenzen verdeutlicht. Eine Geschichte, darüber, wie der Impuls eines produktiven Zauberlehrlings das intellektuelle Kapital vermehrt, weil er auf seinem Weg zur Firma (es könnte ihr Unternehmen sein, ein Architekturbüro oder ein Zulieferbetrieb für die Automobilindustrie, ein Zeitschriftenverlag oder Reiseanbieter oder Möbelhaus) etwas gesehen hat, das ihn beunruhigt. Er weiß, dass er auf seinem

Weg zur Firma durch „den Markt“ gegangen ist. Denn das ist es, was die Belegschaft praktiziert: Sei ist keine Insel in dieser Welt, sondern Teil der Erzählung da „draußen“.

Der Blick aus der Perspektive des Lehrlings.

Von ihm will ich eine wahre Geschichte erzählen.

Eine wahre Geschichte aber vor allem von seinem Vorgesetzten, der ihn ernst genommen hat, als er mit einer Beobachtung kam. Das war vor einer Reihe von Jahren. Eine Beobachtung, die vielleicht ganz alltäglich ist, die Beobachtung, dass jede Menge „Alte“ in „seinen“ Schuhen herumlaufen, in Nikes, Adidas, Reeboks. Mehr nicht. Nur das. Die Schuhe. Plötzlich ist dieses Thema da: Die Alten.

Vorgesetzte können nun auf zwei Weisen reagieren: Entweder sie verweisen den Lehrling auf seinen Platz, lassen ihn mit Eimer und Besen die Kammern sauber machen.

Dann ist die Geschichte zu Ende.

Sie ist zu Ende in dem Moment, in dem gesagt wird: Wir haben doch die Zahlen, die Sinus-Milieus, die Nielsen-Berechnungen, die Daten aus Typologie der Wünsche, MA oder Allensbacher Werbeträger-Analyse. Aber all das führt nicht zum gewünschten Erfolg. Wir sehen hier wieder ein Motiv des Coaching-Prozesses: Es geht nicht (mehr) nur um die Informationen – zweifelsfreie Information – sondern um die Bedeutung der Informationen, um kontextuelle und analytische Kompetenzen, um soziologische Sensibilität, um die Einsicht, dass alles, was jemand tut, besser zu verstehen ist, wenn weitere Perspektiven eröffnet werden. Es sind nicht (und damit greife ich ein weiteres Stichwort auf: Prozess-Know how) die Perspektiven allein (nicht einmal in erster Linie) die ein Coach vermittelt. Es sind die Perspektiven, die auch dann noch zur Verfügung stehen, wenn der Coaching-Prozess längst abgeschlossen ist. Es sind die verkannten, verdrängten, verleugneten Kommunikationsprozesse im Alltag.

Die werden auch blockiert, wenn die Vorgesetzten die Trend-Typologien für Wirklichkeiten halten und trotz der offensichtlichen Idiotie dieser Typologien nach ihnen gearbeitet wird. Was wurde nicht alles in den letzten Jahren in den publizistischen Orbit geschossen, um die alternde Gesellschaft, die „Opalution“ zu kennzeichnen und die Zielgruppe einzufangen.

* "grumps" - 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.

Erfolglos.

Doch weder die formalistischen Zwänge noch die trendvisionären Phantasmen beeinflussen diesen Vorgesetzten, von dem ich hier erzähle. Er vertraut auf die Fähigkeit des jungen Mannes, etwas zu sehen, auch wenn der nicht korrekt in der Lage ist, auszudrücken, was er gesehen hat. Er vertraut auf die von Singer und Hüther beschworene geistige Kraft, auf einen offenen Prozess der intellektuellen Wertschöpfung, auf die Tatsache, dass es Personen gibt, die mehr sehen und wissen als er selbst.

So geht die Geschichte weiter und realisiert sukzessive die Wissensproduktion, wie sie in seriöser Wissenschaft betrieben wird:

Beschreiben wir, was wir sehen. Ohne Typografien und vorgefasste Konzepte – aber mit dem Ziel, der Kernkompetenz des eigenen Unternehmens Wissen hinzuzufügen.

Verstehen, wie die Dinge, die wir gesammelt haben, zusammenhängen.

Erklärungen suchen (soziologische, wirtschaftshistorische etc.; Konsultation der Konsulenten)

Ableitungen für die Unternehmensstrategien (Foresight, wenn Sie ein BWL-Vokabular benötigen)

Beschreiben

Und so ziehen die Leute einfach einmal dahin, wo sie die Alten normalerweise finden, um zu hören, was denn „da abläuft“. Um ein Bild zu haben, eine sinnliche Erfahrung, mit deren Hilfe sich die Statistik, die Demografie begreifbar machen lässt.

Daraus entwickelt sich eine lebendige Anschauung, die sich als das Leben hinter Zahlen erweist (und die ich hier nur ausschnittweise wiedergeben werde).

Und so ziehen sie in die Stadtparks, setzen sich auf die Bänke und warten, dass die Alten kommen um die Tauben zu füttern. Und um zuzuhören. Und dann hört man diese Gespräche wieder: über Verdauungstrakte, über Herzfrequenzen und Cholesterinwerte, schauernd über den Mangel an Spurenelementen wie Zink und Magnesium. Und nach einer Weile schaut man dahin und sieht - einen 25jährigen jungen gerade gewachsenen Mann, der darüber in Panik gerät, dass er bald dreißig wird, und immer noch keinen Waschbrettbauch antrainiert hat, der der ISO 9000-Norm von „Men´s Health“ entspricht. Ja, und wo sind die Alten? Ganz einfach: Die sind im Cabriolet auf den kleinen Straßen des Piemont unterwegs, wo sie jeden Grap-pabrenner zwischen Gattinara und Caluso mit Vornamen kennen. Diese Alten haben die Kultur in den letzten Jahren mehr verändert, als mancher schlotternde Jüngling vor dem linksgekurbelten Kefir an Dattelmus. Vor allem sparen sie Energie, indem sie in die Sonne flüchten. Natürlich gibt es da das eine oder andere Zipperlein, vor allem, wenn im Cabriolet der Wind von hinten in den Nacken weht, „strukturelle Anfälligkeit“. Aber es gibt eben auch kreative Unternehmen, die darauf reagieren, und das nicht nur medizinisch-technisch. Für die Alten, die gern ihre Kindheitsträume vom Cabriolet verwirklichen aber ständig einen steifen Nacken haben, hat man das Windschott entwickelt. Und an diesem Gerät lässt sich eigentlich alles erklären.

Denn nun nutzen es auch junge Frauen, 38jährige Designerinnen, die Kreativen zum Beispiel, die entdeckten, dass so ein Windschott die Frisur schützt.

Die aus dem Loft. Teure und beliebte Kundin. Sie kennen das Biotop.

Das besteht aus nur einem großen Raum, mit lichten hohen Fenstern, atelierartig, angefüllt mit einem Sammelsurium von Möbeln längst entdeckter und noch zu entdeckender Designer, jedes Stück mit einer Biographie, der Sessel vom Lauster, die Lampe vom Starck, der Tisch aus Frankreich (nicht näher bezeichnet - anwendungsoffen für die weitläufigen Phantasien der Besucher, aber ganz sicher nicht aus einem Arbeitervorort der Stadt Nîmes). Jedes Stück mit einem Namen und einer Geschichte. Andere Stücke mit einer persönlichen Geschichte, manche zweckentfremdet und in einer neuen ästhetischen Funktion.

Die Küche ist offen, weil viel mit Gästen gekocht wird.

Das Oliven- oder Kürbiskernöl lässt sich zu seinen Herstellern zurückverfolgen, ebenso wie der Wein, der Schnaps, das Brot. Irgendwo steht ein überdimensioniertes Bett, sechs Quadratmeter groß, sichtbar diagonal im Raum. Es könnte eine Menge Leute gleichzeitig beher-

bergen. Fernsehgerät und Musikanlagen sind ebenfalls wie zufällig irgendwo platziert. An der Wand hängen Werke junger Wilder, genialisch hingepinselte Avantgarde-Naivitäten in überdimensionaler Größe von drei Mal zwei Metern. So etwas wie auch viele Manager nun hinterm Schreibtisch haben, um Avantgarde zu dokumentieren (anders als die, die so was haben, um sich an ihrer Kunst zu erfreuen, Sie sehen, wie eng Originalität und Camouflage zusammenhängen).

Die Heizkörper sind sichtbar, kraftwerksartig, manchmal noch Im Gehäuse der alten Befeuchtungsanlagen.

Die Versorgungsleitungen liegen auf dem untapezierten Putz.

Sie erinnern an die Vorgaben des Centre Pompidou in Paris und späterer Avantgarde überall in der Welt.

Es herrscht lustvolle Anarchie.

Ohne Anarchie keine Kreativität.

Aber das ist natürlich nicht das einzige Milieu. Wir brauchen nur in den Reihen der 38jährigen zu bleiben und einer anderen biografisch zu folgen, um ein weiteres Bild zur demografischen Illustration zu gewinnen: der 38jährigen Norm-Hausfrau und Mutter.

Die aus dem Reihenhauses.

Die hat früh geheiratet und in den ersten Jahren nach der Eheschließung die beiden Kinder bekommen, den Sohn zuerst, wie es sich gehört, und dann die Tochter. Damit die Kinder einen Garten haben, hatte man sich eben dieses Reihenhauses in der Vorstadt zugelegt. Aber es war nicht nur die vordergründige Funktionalität, die zur Wahl des Reihenhauses führte.

Im Parterre ist, wie das beim Reihenhauses unabänderlich so ist, das L-förmige Wohnzimmer mit der Durchreiche zur Küche und der Sitzecke. Da ist die Platzverteilung wohl und sehr streng geordnet. Die Kinder sitzen auf der Bank, der Vater neben der Durchreiche, mit freiem Blick auf den Fernsehapparat, der im rechten Winkel steht, von dem aus er mit einer leichten Drehung auch von der Sitzecke her für die Familie einsehbar ist. Die Mutter sitzt immer auf dem Stuhl oder Sessel, der der Küche am nächsten platziert ist. In der Essecke ist das nahe der Tür, damit sie nach dem Essen blitzartig wieder in der Küche verschwinden kann, um aufzuräumen und abzuwaschen. Die Durchreiche ermöglicht ihr, in leicht gebeugter Haltung natürlich, am gesellschaftspolitischen Geschehen teilzunehmen. Sie kann von dort am Vater vorbei „heute“ und die „Tagesschau“ verfolgen. Der Vater, auch Hausherr genannt, sitzt solange noch weiter dort, betrachtet, hin und wieder zynische Kommentare zur Welt formulierend, die Nachrichten, die kaum noch auszuhalten seien. Dann reicht die Mutter, auch Hausfrau genannt, ihm ein Bier durch die Durchreiche, und schon hält er es wieder aus.

Die Sitzecke, in die man sich nach den Nachrichten und Aufräumen zum „richtigen Fernsehen“ begibt, besteht aus einem Ensemble. Aus einem dreisitzigen und einem zweisitzigen Sofa, übers Eck angeordnet, und dem frei konvertierbaren Sessel, dem Couchtisch und dem Sideboard. Das dreisitzige Sofa ist für den Vater, auch Ernährer genannt, weil er, müde von der Ernährung der Familie, die Arme ausbreiten kann. Die Mutter sitzt auf der der Küche zugewandten Ecke des zweisitzigen Sofas. Die Kinder liegen, nach monatelangem Streit um die Besitzrechte des Sessels, auf dem Boden.

Im Sessel liegt der Hund.

Im ersten Stock liegen das Elternschlafzimmer mit den genormten Steckdosen für den Nachtschrank, ein Bad und zwei Kinderzimmer. Sie sind jeweils um die zehn Quadratmeter groß, das der Tochter etwas kleiner.

Die Heizkörper sind camoufliert, mit Heizkörperverkleidung im Stil der Möbel. – Energieversorgung ist etwas, was einfach dazugehört. Alle Leitungen liegen ordentlich unter Putz. Es herrscht das System.

Ohne System lässt sich keine Familie führen.

Die Zusammenhänge verstehen

Doch nun geschieht etwas, hier wie da. Und diese soziologische Beobachtung ist nur eine von vielen, hier beispielhaft dokumentiert.

Hier, im Reihenhausreich der 38jährigen Normhausfrau und Standardmutter, sind die Kinder groß. Und so werden hier die Wände eingerissen.

Aber auch dort im Loft geschieht etwas: Die 38jährige Designerin steht nun vor einer Entscheidung: Sie muss mit ihrem Partner die Entscheidung treffen, ob sie noch ein Kind will oder nicht. Und immer mehr entscheiden sich für ein Kind und folgen damit sehr spät einem Muster, das die 38jährigen Klassenkameradin vor vielen Jahren bereits befolgte.

Im Loft werden Wände eingezogen.

Und so sehen wir all diese Bilder von alternden Jungen und jungen Alten, von 38jährigen, die bald Großmütter werden (es sei denn ihre Kinder wechseln ins Lager der Kreativen), der 38jährigen mit dem ganz frischen Kind.

Und wir sehen, wie Märkte entstehen, nicht für Zielgruppen, sondern für alle. Keine Typologie, kein Sinus-Milieu, kein Zahlenwerk wird diese Logik offenbaren. Sie ist reine Soziologie, die umgesetzt werden muss in fantasievolle Kreation: vom Architekturbüro oder Autobauer, dem Versicherer oder Gebäckhersteller oder der Zeitschriftenredaktion und dem Reiseveranstalter oder dem Anbieter von Energie jeder Sorte: den Garanten für Mobilität und Wohlbefinden, den Garanten für die tägliche Daseinsvorsorge, die kalkulierbar bleiben muss. Teil einer Geschichte, die die Geschichte des Alltags ist. Der verändert sich, sicher.

Aus dem Reihenhaus ist ein Haus mit loftartigen Elementen geworden. Bodentiefe Fenster, industrielle Elemente, Glas und Stahl und Holz in neuen Verbundformen, um nur eines zu sagen. Doch der innovative Geist wächst mit, nimmt Impulse auf, fordert noch vage und kaum formuliert Neues, um die alten Wünsche besser erfüllen zu können. Auch die nach Wärme, Sicherheit, Mobilität. – auch die nach Vertrauen in die großen Institutionen der Daseinsvorsorge. Das zu sehen ist wichtig. Und dazu ist es wichtig, das Ganze zu sehen – das Ensemble der Alltagskultur, den Habitus, in dem die Menschen leben. Gesundheit, Essen, Reisen, Wohnen – all das.

Wer morgen Erfolg haben will, wer sich in dieser Kultur als Unternehmen Vertrauen erwirtschaften will, muss in der Lage sein, den Text zu lesen. Ergebnis kreativer Geister, die irgendwann – weil einer etwas gesehen hat – den ersten Schritt machten und die Welt veränderten, weil sie präziser sahen, was ungelentk bereits geahnt wurde, gehofft, gewünscht wurde. Sie haben die Kunden orientiert.

Es gibt keinen „Markt der Finanzdienstleister“ oder einen „Markt der Backwaren-Fabrikanten“, oder einen „Markt der Autozulieferer“ oder den „Markt der Energieversorger“. Es gibt einen großen Markt, auf dem auch sie und alle anderen agieren, konkurrierend und komplementär, aus allen Branchen gleichzeitig und natürlich auch die Konkurrenten der einen Branche, darunter die Energieversorger. Aus diesem ganzheitlichen Impuls heraus entsteht die Kreativität, die notwendig ist, um Erfolg zu haben. Und dieser Erfolg ist nur zu haben, wenn man sich als Teil der großen Erzählung identifiziert, die da draußen stattfindet.

In der Beschreibung sehen wir dann auch die Zukunft.

Erklären, wie es kam und sehen, wie es weitergehen kann

Zum Beispiel die Alten von morgen, das sind die 38jährigen von heute. Die werden nicht ganz anders sein als die heute sind. Aber sie werden anders sein als die alten Alten, die wir heute sehen und oft zum Modell unserer Planung für das Alter der Zukunft nehmen. Wieder kommt einer und offenbart vielleicht eine simple Beobachtung: die Namen, in denen sich Bilder von Epochen verdichten können, Ausgangspunkte für die Erklärung des Wandels aus den Vermächnissen der contemporary culture.

Die Namen!

Die Alten von heute heißen Alois, Hermine, Emma und Franz Joseph.

Die Alten von morgen aber werden heißen Saskia und Alexander, Oliver und Nicole.

Können wir uns das vorstellen: 65jährige, die Nicole heißen oder Oliver?

Das ist heute ungefähr so exotisch wie wenn einem ein Wellensittich vorgestellt würde, der Hasso heißt. Welche Vermächnisse werden im Laufe einer solchen Biografie erfahren und verarbeitet? Sie prägen die Sicht auf die Zukunft.

Und doch: Bei all dem Wandel bleiben die Grundbedürfnisse gleich. Ich habe es in einem Großprojekt für die österreichische Regierung, dem nationalen Delphi-Projekt 1996 - 1999, in dem ich Mitglied des Leitungsausschusses war, selber nachprüfen können: Der Konsument von morgen ist die moderne Fassung des Konsumenten von heute. Er will, wie ich bereits sagte, Sicherheit, Gesundheit, Wärme, Systeme, in die er vertrauen kann, er will Bildung, Auskommen und Mobilität. Nur wer die contemporary culture heute differenziert erkennt, kann diese Zukunft heute schon abschätzen. Das hat mit Trendforschung überhaupt nichts zu tun. Zu erfahren, was Menschen bewegt, aus Unternehmenssicht, geht also nur, indem man Menschen im Unternehmen dazu bewegt, ihrer hochkreativen Doppelrolle gerecht zu werden.

Es braucht Mitarbeiter, die in der Lage sind, das alles zu sehen, zu einem Ganzen zu verknüpfen und wie in einem soziologischen Projekt daraus konkrete Antworten zu entwickeln. Kreativ. Gemeinsam. Es braucht Führungskräfte, die diese Perspektiven erlauben, die ihre Mitarbeiter in die Streifräume der Wirklichkeit entlassen, sie ermuntern, ihre Beobachtungen einzubringen. Nur über eines dürfen wir uns nicht täuschen: Es geht nur, wenn alle auch fachlich auf die Belange des Unternehmens eingeschworen sind und entsprechend gebildet. Trendgeschwätz ohne Bezug bringt nichts, ebenso wenig wie Business-Esperanto ohne Sinn.

Konsequenzen für die Führung der Zukunft

Denn Kreativität ist nicht das Genie des einzelnen.

Kreativität ist das Produkt einer Umgebung, die Kreativität fördert. Auch das wissen wir aus vielen Studien. Kreativität und damit auch die Chance jeder einzelnen Person, zu kreativen Hochleistungen zu gelangen, ist das Ergebnis eben jener Konstellation, die ich eingangs auf der Grundlage unseres empirischen Wissens als Dritte Kultur beschrieben habe und die sich in den empirischen Überprüfungen derjenigen, die Erfolg haben, bestätigte (und das nicht nur anekdotisch, sondern systematisch). Es ist die Konstellation motivierter Kollegen unter kooperativer und inspirierender Führung, die es versteht, das Ziel des Unternehmens (im Sinne der 10 Erfolgskriterien) faszinierend zu vermitteln und als herausforderndes Abenteuer zu realisieren.

Wissenschaftliche Validierungen sind in der mündlichen Fassung des Vortrags nur angedeutet, zum Beispiel diese:

Wolfgang Scholl, bekannter Sozialpsychologe, Innovationsforscher und erfolgreicher Unternehmensgründer (artop): „Innovativität und Effektivität lassen sich über Lernen durch Führung dann besonders fördern, wenn es in der Organisation breit genutzt wird durch flexible, verteilte Führung, unabhängig vom regelgeleiteten Management der Routineprozesse. Daraus ergibt sich die Empfehlung, mitarbeiterorientierte Organisationsformen einzuführen, um viele intelligente und fachlich gute Mitarbeiter zu gewinnen, den kommunikativen Wissensaustausch unter ihnen zu erleichtern und einen flexiblen Rahmen bereitzustellen, in dem spontane, verteilte Führungsaktivitäten angeregt und belohnt werden, im alltäglichen Miteinander ebenso wie bei Projekten mit hervorragenden Einzelpersonen.“

Bestätigt durch den Harvard-Psychologen Howard Gardner:

„Kreativität kann sich am ehesten dort entwickeln, wo Meinungsfreiheit vorherrscht, wo es einen beständigen Einfluss von Menschen und wo Wettbewerb zwischen gleich starken Umfeldern herrscht.“

Es ist das Talent des Spitzenmanagements und seiner talentierten Mitarbeiter, gemeinsam zu beschreiben, zu verstehen, zu erklären, was sie sehen da draußen, zu sehen, was das Neue, das Überraschende erzeugt. Dazu bedarf es eines differenzierten und von vielen Geistern getragenen Weltwissens.

Aus dieser Position entwickelt sich die Weltläufigkeit des gesamten Unternehmens – nicht nur in der Kernregion seines Entstehens und seiner Identität, sondern in den Reisen durch die Streifräume der Welt, von denen die Mitglieder intellektuell gestärkt und voller Ideen wiederkommen, um hier, im Rückhalt der vertrauten Region die Strategien gemeinsam zu entwerfen, die eine globale Zukunft sichern.

Doch viele hoffnungsfrohe Nachwuchskräfte zweifeln.

Empirischer Exkurs: Die sanften Managementrebellin

In Gesprächen mit entsprechenden Nachwuchsmanagerinnen und –managern schwingt jedenfalls 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 vielleicht längst beschäftigt, sie aber durch die enge Perspektive gar nicht entdeckt, damit frustriert und sich selbst um die kreativen Potenziale dieser Personen bringt. Ich kann gern umfangreiche empirische Belege dafür anführen.

Wichtig für die Führung der Zukunft (und daher als Grundlagenwissen für die begleitenden Coachingmaßnahmen auf diesem Gebiet) ist das Gefühl für die intellektuellen Knotenpunkte im Unternehmen – also die Lokalisierung der auf ihrem jeweiligen Gebiet klugen, versierten, erfahrenen Köpfe: Sample Points für die doppelte Beziehung zur Welt: als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf der einen und als Mitglieder der Alltagskultur und damit als Mitglieder des „Marktes“ auf der anderen Seite. Diese Kompetenzen zu nutzen, die psychische Kraft

aufzubringen, aus den rein formalen Netzwerken gedanklich auszubrechen, das ist Führung, wie sie von hochklassigen Nachwuchskräften gesucht wird.

Was sie präzis 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 angesprochen Access-Studie, die erstmalig bereits berufstätige Nachwuchskräfte befragte. Daher aber auch die Bereitschaft, das Unternehmen schnell wieder zu wechseln, wenn es die Bedürfnisse nach Flexibilität und anspruchsvoller Tätigkeit nicht erfüllt.

Übertragen heißt das: Individueller Geist inspiriert die Geister der anderen, und auf diese Weise entwickelt sich eine Kultur der „Surveillance“, der allseitigen Aufmerksamkeit gegenüber den Kontexten, in denen das Unternehmen tätig ist. Die vielfältige Sicht auf die Dinge ermöglicht die Differenzierung der Perspektiven, im Prinzip. Wie es in der Praxis aussieht, hat die muntere Gesprächsrunde der virtuell vernetzten und höchst engagierten Mitarbeiter gezeigt. Aber was wäre, wenn sie alle einmal als Sample-Points eines Organismus betrachtet würden, im Sinne der pragmatischen Metapher der biologischen Wissenschaft vom Geist, als Positionen einer neuronalen Vernetztheit, in deren vielfältigen Beziehungsmöglichkeiten eine unendliche Anzahl von Impulsen verarbeitet und neue geschaffen werden könnten? Parallel zu KVP (also zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess) oder seinen Vorläufern wie Kaizen, entwickelt sich so eine stete intellektuelle Atmosphäre eines „überindividuellen Superhirns“, eine „neuronale Vernetzung“ der „neuronal vernetzten Teilsysteme“, oder mit dem Wortschatz der Komplexitätstheorie ausgedrückt: Die komplexe Vernetzung komplex adaptiver Systeme in einem komplexen Kontext.

An Stelle der vermeintlichen Sicherheit der Systeme entsteht eine neue Sicherheit, die, wie ebenfalls bereits dargelegt, durch das Vertrauen der Mitglieder eines Unternehmens begründet wird. Das war ja einer der Punkte, die in den Arbeitsgruppen verhandelt wurden: die Dynamik des Prozesses zu erhalten, dennoch aber Strukturen zu finden, nach denen Handlungen möglich sind. In einer Dissertation, die ich betreut habe und die im Frühjahr 2007 abgeschlossen wurde, beschäftigt sich die Autorin, Melanie Cordini, mit der Bedeutung von Vertrauen im mittleren Management. Sie schreibt: „Vertrauen ist die Grundlage und Folge von Beziehungen in sozialen Systemen und bildet sich aus dem Zusammenspiel seiner drei Ebenen, Systemvertrauen (hier speziell Organisationsvertrauen), persönliches Vertrauen und Selbstvertrauen, die sich im Grad ihrer Umfeldabhängigkeit unterscheiden und auf unterschiedlichem Wege stimuliert werden können.“

Auf dieser Grundlage entfaltet eine auf Vertrauen aufgebaute Organisation (in der Menschen einander vertrauen, in der man sich auf das Wechselspiel des Vertrauens verlassen kann und in der eine Institution Strukturen bereitstellt, die dieses Vertrauen ermöglichen) ihre Kraft. Die Ersparnis von Transaktionskosten ist eine wichtige Folge, verringert gleichzeitig den Bedarf an ständigem Informationsaustausch. Natürlich birgt eine solchermaßen agierende Kommunikation auch erhebliche Risiken, vor allem die verführerische Illusion, ein System, das gänzlich auf Vertrauen aufgebaut sei, sei zwangsläufig auch ein optimales System. Cordini verweist in diesem Zusammenhang auf eine Reihe sozialpsychologisch bedeutsamer Prozesse der allmählich wachsenden konzeptionellen Gemütlichkeit – die Entstehung eines Habitus-Zirkels, um es wissenschaftlich auszudrücken. Damit wäre die bereits skizzierte geistige Strategie bezeichnet, die aus einer anfänglichen Revolution des Denkens ein neues System schafft, das nach kurzer Zeit ebenso starr ist wie das alte.

Um solche Prozesse zu vermeiden, ist es die Aufgabe der Führung in Unternehmen, die Kommunikation dynamisch und im Rahmen der strategischen Ziele das Bewusstsein für die unablässige und synchrone Veränderung von Unternehmen und Unternehmensumwelt wach

zu halten. Hier scheint die neoklassische Grundregel der Betriebswirtschaftslehre des Arbeitsalltags auf dem Kopf zu stehen. Es gibt kein inhaltliches Konzept, aber Standards der Kommunikation. So können auch ohne Erschrecken revolutionäre Gedanken gedacht und ausgetauscht werden. Unmerklich realisiert sich das einzig tragfähige Managementkonzept, das für alle verbindlich sein könnte: die Idee der offenen Kreativität in disziplinierter Kommunikation, die an wichtigen Knotenpunkten des Unternehmensgeistes ansetzt. Neben den institutionell verankerten strategischen und operativen Konzepten entsteht eine virtuelle Organisation, die sich an intellektuellen „Knotenpunkten“ festmacht.

Fazit

Produktive Kommunikation ist in erster Linie das Ergebnis von Human Resources-Management (wenn es mir erlaubt ist, auch einmal einen solch tollen Anglizismus einzustreuen), mit dem Mut, Wirtschaft nicht auf die gewohnten Umlaufbahnen der ökonometrischen Universums einzuschwören, sondern daneben Menschen sich mit ihren unterschiedlichen Perspektiven in angemessenen Situationen entwickeln zu lassen, um mit ihrer Sicht der Dinge Einseitigkeiten in den Beobachtungen zu vermeiden. Coaching wird in diesem Zusammenhang Perspektiven auf die große Kraft intellektueller Kooperation („neuronaler Vernetzung“) eröffnen, um es Führungskräften leichter zu machen, ihre kontextuellen Bezüge zu erkennen und zu nutzen.

Die Beziehung zum Alltag ist eine Beziehung zu den Mitarbeitern.

Dazu ist es notwendig, gemeinsam die verborgenen Zusammenhänge und ungeschriebenen Gesetze der Alltagswelt zu entdecken, ihre Geschichte zu entziffern und ihre Sozio-Logik zu begreifen, um darauf aufbauend exklusive Ideen zu entwickeln, die einen Wettbewerbsvorteil versprechen. Niemand kann das stellvertretend für ein Unternehmen tun, das unverwechselbar bleiben will. Die Voraussetzung dafür ist, dass Menschen in einer vertrauensvollen Kommunikationskultur gemeinsam an einer verschworenen Sache arbeiten: am Erfolg. Dazu wiederum gehört eine tiefe Verwurzelung in einer Heimat, die den Individuen die Kraft gibt, sich in der Welt zu bewegen, und die Aufgaben daheim aus der Erfahrung und der Sicherung der Substanz durch die globale Aktivität besser zu bewerkstelligen.

So entsteht jener Zusammenhang, der Nachwuchskräften das Gefühl gibt, am richtigen Ort zu sein, an einem Ort, an dem ihr Lebensgefühl mit den Herausforderungen des Berufes korrespondiert, an dem sie wachsen und Karriere machen können, ohne in die Zwänge eines egozentrischen Konkurrenzsystems von kennzahl-dominierten Formalisten oder geschwätzi-ger Pseudo-Visionäre mit ihren floskelhaften Zukunftsideen zu geraten. Solche Kontexte, die tief im Verständnis des Alltags ihrer Kunden wurzeln, üben eine große Faszination auf die aus, denen die Zukunft gehört. Ihre Flexibilität ist die eines komplexen intellektuellen Zusammenhangs aus kommunikativen Geistern. Dafür zu sorgen ist die beste Zukunftsvorsorge für jedes Unternehmen. Als Realisierung der „Dritten Kultur im Management“.

Finis