# Einige Stichworte zum Vortrag Rust am 22. März 2012 in Berlin

## Zum Stil des Vortrags

Freie Rede, ohne Power Points.

# Zum Inhaltlichen

Der Vortrag nimmt seinen Ausgangspunkt bei zwei Aufgaben, die Management und Marketing zur Zeit bewegen:

### Erste Aufgabe:

Routine mit dem Ziel der Sicherung einer stabilen Struktur, die als Organisationseinheit Sicherheit, Verlässlichkeit und feste Aufgabenverteilungen bietet. Es ist die „Kultur“ der Routine, der Organisation, der Kennzahlen, eine mathematisch-modellartige an naturwissenschaftlicher Akkuratesse orientierte Kultur, die klare Abläufe kennt: Kalkulationen, Zielvereinbarungen, Meilensteine, koordinierte kurz- und langfristige Finanzpläne, Renditevorgaben, Investitionsvolumina, Personalplanung etc.

Auf diesem intellektuellen Terrain dominiert die Perspektive des „Marktes“, der Absatzchancen und Volumina, der messbaren Bedürfnisse und der daraus gewonnenen Entscheidungen für das strategische und operative Management. Kein Unternehme ist ohne dies „Basics“ zu führen.

### Zweite Aufgabe:

Dynamische Offenheit, mit der die Organisation auf unerwartete Herausforderungen und Zufälle reagieren kann. Es ist die Kultur eines eher geisteswissenschaftlich-hermeneutisch oder qualitativen Procedere, das interpretativ vorgeht und versucht, die „Erzählungen“ zu begreifen, die sich in der Wirklichkeit abspielen: Kulturelle Veränderungen, demografische Entwicklungen, politischer Strukturwandel, Katastrophen und Naturereignisse, unabsehbare Tendenzen im Marktverhalten etc.

Auf diesem intellektuellen Terrain dominiert die Perspektive der „Alltagskultur“, also der Gesamtheit der Lebensbedingungen, aus denen sich die „Märkte“ für jeweiligen Produkte wie etwa Autos, Zahnpasta, Spielzeug, und Schreibwaren, und all dies als Statussymbole ergeben.

Beide Aufgaben prägen eine jeweilige Handlungskultur. Die erste Aufgabe wird eher durch eine Kultur der Kennzahlen geprägt, die zweite durch einen eher hermeneutischen (also eher erzählerischen und essayistischen) Umgang mit der Wirklichkeit und dem Ensemble der Ausdrucksaktivitäten von Menschen im Alltag.

Weder die eine, noch die andere Kultur ist in der Lage, allein die sich stetig verändernden Impulse aus der so genannten „Unternehmensumwelt“ zu verarbeiten oder auch nur die so genannten „schwachen Signale“ zu orten und in die Routinen des Unternehmens einzufügen und verlässliche Pläne für die Zukunft zu entwerfen.

### Das Konzept der „Dritten Kultur“

Die Herausforderung ist daher die Koordination beider Kulturen im unternehmerischen, im betrieblichen Alltag zu einer

„Dritten Kultur“,

Diese Dritte Kultur (erstmals in einer berühmten Vorlesung des Jahres 1959 in Cambridge beschworen, 50 Jahre später durch internationale Wirtschaftsblätter aktualisiert) ist heute so zu interpretieren: In den Köpfen der Menschen in den Unternehmen (Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen) muss eine Mentalität wachsen, die das eher geisteswissenschaftlich literarische Vermächtnis mit der mathematisch-naturwissenschaftlichen Kompetenz im Hinblick auf unternehmerische Erfolgsvorsorge vereint. Das Ziel ist nicht die Überwindung der mathematischen Kultur, sondern der Mathematik die richtigen Fragen zu stellen und zu vermeiden, dass man auf vordergründige Berechnungen hereinfällt, die sich am Ende als Falle erweisen.

Dafür wird der Vortrag interessante und amüsante Beispiele bringen, an denen sich zeigt, wie gerade bei der Frage nach den Herausforderungen der Zukunft eine Menge fauler Zahlenzauber betrieben wird: Berechnungen, die ins Leere laufen, die vorgeblichen Erfolgsmodelle wie Best Practices usw.

### Ansichten und Absichten der nächsten Führungsgeneration

Interessant ist nun, dass zwar die Mehrzahl der Nachwuchskräfte eine solche innovative, kommunikative, ebenso betriebswirtschaftlich kompetente wie offene Unternehmenskultur wünschen, dass auch Personalberater nach solchen Leuten suchen – sie aber nicht finden. Also habe ich die jungen Leute gefragt: Die aber behaupten (und es sind im Laufe der Jahre mehr als 1 300 gewesen), dass sie ihrerseits die Führungskräfte nicht finden, die ihnen diese Art von Arbeit bieten.

Ein Dilemma: Beide Seiten suchen sich, finden sich aber nicht. Und so entsteht unfruchtbare Konfrontation – vor allem gegen die herrschende Kultur eines falsch verstandenen Kennzahlformalismus.

### Die Kultur der kennzahlorientierten Formalisten

Viele der jungen Leute machen die Dominanz der Ersten Kultur, einer kennzahldominierten Mathematisierung und Modellierung der betrieblichen Intelligenz verantwortlich. Daher wird sich der Vortrag weiter mit dieser Ersten Kultur beschäftigen und zu teils kabarettistisch anmutenden Sprachkulturen, Bekleidungsnormen, Verhaltensweisen gelangen (authentisch beobachtet), die gleichzeitig aber auch eine Sehnsucht nach Andersartigkeit zeigen.

Doch diese Sehnsucht führt wiederum zu einem Seminarwesen, dass berechenbar Charisma, Kommunikative Kompetenz usw. erzeugen soll und damit erneut und noch drastischere kabarettistische Züge hat.

Der Vortrag wird sich auch mit diesem Angebot von Gurus und Soft Skill-Schamanen beschäftigen, auch mit dem Angebot der modernen Zukunftsdeuter und ihres Opportunismus gegenüber den reinen Zahlenmenschen – und dann anhand der neusten Ergebnisse, die oben bereits angesprochen wurden die Titelfrage noch einmal stellen: Strategie? Genie? Zufall?

### Erfolgs-Vorsorge: Die Ergebnisse einer Studie

Es wird sich zeigen, dass fast alle „Strategie“ sagen. Dass aber unter diesem Begriff ebenso viele unterschiedliche Vorgehensweisen erscheinen wie es Befragte gibt. Dass auch die Frage nach dem Zufall, der als ungeahnte Herausforderung gilt, ein sehr breites Feld von Überraschungen zeigt, von denen die jeweiligen Unternehmen auf jeweils sehr unterschiedliche Art betroffen sind. Die Wirklichkeit „draußen‘“ mag als zusammenhängende Kultur erscheinen: Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten aber hat die Erzählung für jedes Unternehmen andere Schwerpunkte, andere Konsequenzen, andere Herausforderungen.

### Konfrontation der Kulturen im Alltag

Damit sind wir wieder bei der Frage nach der Alltagskultur, die sich nicht berechnen lässt, bevor man sie als Geschichte begriffen hat. Doch die kennzahldominierten Formalisten sehen die Wirklichkeit nicht, weil sie in einer eng abgeschlossenen Kultur aus Sprachhabitus und Wohnvierteln, Ausbildung und Freundeskreisen und Lokalen leben, auch in bestimmten Bereichen des Unternehmens. Sie pflegen das, was ich eine Ästhetik des gentrifizierten Loft-Living nennen will. Nähere Beschreibung Vortrag.

Die Kommunikation im Unternehmen verläuft an diesen Grenzen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dort leben, wo die Märkte sind, nicht im Loft, sondern eher im Reihenhaus, werden kaum gefragt in dieser Ersten Kultur. Ihre Geschichte wird nicht wahrgenommen – es sei denn, die Führung eines Unternehmens bezieht die Kompetenzen ein. Und so sind die Überraschungen größer als sie sein müssten, weil zu wenig Perspektiven und zudem noch zu gleichartige bestehen. Sie erscheinen nicht als Teil der mathematisierten Strategien, sondern schlicht als operative Vollzugsorgane von Managementkonzepten.

### Führungsverantwortung für Erfolgsvorsorge

Wahre Führung besteht also darin, Mitarbeiter sachgerecht informiert halten, um Kompetenz aus möglichst vielen motivierten Geistern zu begründen und Zukünfte zu entwerfen, die andere nicht einmal ahnen. Das heißt nicht, dass diese Zukunft irgendwie berechenbar wäre. Sie ist vielmehr das Produkt unternehmerischen Mutes bescheidener Genies mit großem fachlichen Selbstbewusstsein, die dem Zufall durch die Strategien trotzen, die jeweils ihrem Unternehmen angemessen sind. Aus der Sicherheitszone ihrer Kernkompetenzen heraus entwickeln sie neue Lösungen (Produkte, Dienstleistungen), die sich in die gemeinsam entschlüsselte Erzählung der Wirklichkeit einfügen und ihr neue Impulse verleihen.

Und so zeigt sich, dass die Wirtschaftsakteure (vorgeblich hier des deutschen Mittelstandes) ihren Erfolg auf einen sehr pragmatischen Individualismus gründen, jeder für sich aus der Kernkompetenz und unverwechselbaren Geschichte und Position heraus.

Denn eines wissen unsere Gesprächspartner – und das ist es, was man von ihnen lernen kann: Das Abenteuer Wirtschaft beginnt an dem Punkt, an dem man das Terrain der Berechnungen, vermeintlicher Modetrends oder vorgeblicher Erfolgssysteme verlässt. Jenseits dieser Grenze ist es am lukrativsten. Und die Bewältigung ist keine Sache von Genialität, sondern vom sachgerechten und gemeinsam getragenen Willen zum Erfolg des jeweiligen, unverwechselbaren Unternehmens in einer zu gestaltenden Zukunft.