Werteformel nach der Krise

Gebrochene Vorsätze

Die Finanzkrise hatte etwas Biblisches: Kaum krachten die Mauern des modernen Jericho in sich zusammen, hob ein Wehklagen an, das in der bußfertigen Beschwörung neuer Werte kulminierte. Bei näherer Betrachtung entdeckte man aber eigentlich nichts anderes als alte Werte, die bislang immer in Sonntagsreden hochgehalten, doch in der Praxis seltener eingehalten wurden – Verantwortung für die Gesellschaft und die Welt, Corporate Social Responsibilty, Nachhaltigkeit, Moral im Finanzwesen und die Wahrung der Interessen künftiger Generationen.

Holger Rust ist Professor für Sozialwissenschaften mit den Schwerpunkten Arbeit, Wirtschaft und Karriere an der Uni Hannover, Wirtschaftspublizist (unter anderem mit einer monatlichen Kolumne im Harvard Business Manager) und wissenschaftlicher Berater von Unternehmen. Er war lange Zeit in Wien tätig, wo er nach einer Professur an der Universität Mitglied im renommierten Projekt „Themen der Zeit“, initiiert vom damaligen Bundeskanzler Franz Vranitzky, und verantwortliches Mitglied im Leitungs-Team des nationalen Delphi-Projekts des Wissenschafsministeriums war.

Es klang zermürbt und ernsthaft – und war doch schnell wieder vergessen, als die ersten Meldungen über schwache Andeutungen einer Erholung der Konjunktur kursierten. Wie es so ist mit guten Vorsätzen: Die habituellen Formen des eingeübten Alltagsverhaltens setzen sich machtvoll wieder durch, wenn der Kater vorüber ist. Die Werte verschwanden wieder im Bereich des Konjunktivs, werden hier und da noch in Kongressen beschworen oder als ideelle Camouflage in die Formulierung Corporate Identity in die Vorworte von Geschäftsberichten eingebaut – Schmuckfarben im Grau der harten Strategien. Wie immer.

KURZSICHTIGES VERHALTEN

Doch das Verhalten ist äußerst kurzsichtig und könnte sich mittelfristig zu einer neuen Krise auswachsen. Die wird heftiger und nachhaltiger sein als die, die wir jetzt erleben: Es wird eine Krise des Intelligenzmarktes sein, und sie wird die Unternehmen, die ihr ausgeliefert sein werden, fundamental schwächen. Denn sie sehen eines nicht: dass eine große Zahl junger Leute es tatsächlich ernst nimmt, wenn von der Wahrung der Interessen künftiger Generationen die Rede ist. Und sie interpretieren dieses Versprechen als die Chance, in den Unternehmen eine sinnerfüllte Karriere zu machen, um die kraftvoll an der Wirtschaftskultur der Zukunft mitzuarbeiten.

Der Grund für diesen blinden Fleck ist trivial: Zurzeit herrscht in den meisten Unternehmen der Geist eines auf Sparkurs ausgerichteten klassischen Controlling. Das wiederum bedeutet, dass zurzeit vor allem jene Repräsentanten des Nachwuchses umworben sind, die den Konzepten des kennzahlorientierten, ökonometrischen Geistes folgen. Diese Mentalität nimmt nur zu gern die modischen Szenarien einer zukünftigen Arbeitswelt („Future Work“) zur Kenntnis, wie sie von selbst ernannten „Zukunftsforschern“ in spektakulär klingenden Begriffen verbreitet werden: Diese Welt sieht sich bevölkert von einer volatilen Workforce, von Flexisten, Technomaden, Business-Nomaden, Self-Preneuren. Die sinnleeren Etikettierungen sind vielfältig, gemeint ist immer dasselbe – um es mit den Worten des umtriebigsten Protagonisten dieser arbiträren Dienstleistung, Matthias Horx, zu verdeutlichen: „Menschen (in der Regel Hochqualifizierte), die stärker an interessanten Projekten als an einem gesicherten Arbeitsplatz interessiert sind.“

Eine zukünftige Gesellschaft könne hauptsächlich aus solchen „selbstverantwortlichen 'Ich-AGs' bestehen, die keinen Wert auf eine Festanstellung legen und mit Freuden von Job zu Job ziehen.“ Der Trend-Guru nennt diese Gruppe das „positive Prekariat“. Sein ehemaliger Kompagnon Peter Wippermann vom Hamburger Trendbüro bejubelt gleichermaßen die Intelligenz der Zeitarbeiter als Bereicherung des Lebens durch „flexible work solutions“. Geadelt wurden diese Ideen durch eine Trenderfindung, die – kaum hatte ihr Urheber Richard Florida sie zu Buche gebracht – sich rasend in den Trendinstituten verbreitete und zu allerlei Rankings und güldenen Verheißungen für die Zukunft der Volkswirtschaften führte: die „Creative Class“.

WERTE ALS VORAUSSETZUNG FÜR LOYALITÄT

Ich will jetzt nicht auf Studien der Gewerkschaften und Ministerien eingehen, die in der unsteten Beschäftigung hochklassig ausgebildeter junger Leute eine Demotivierung ganzer Teile dieser Generation beklagen, will auch nicht auf die sozialpsychologischen Erhebungen eingehen, die auf Grund der sinkenden Zukunftssicherheit eine wachsende Zahl psychischer Erkrankungen bei immer jüngeren Arbeitnehmern feststellen. Denn ein anderes Problem ist wesentlicher gravierender – der Verlust der Intelligenz für die Unternehmen.

Die Idee nämlich, eine volatile Elite von Portfolioworkers der kreativen Klasse könnte konkurrenzfähige Positionen im innovativen Wettbewerb der Unternehmen befestigen, ist schlicht ins sich selbst widersprüchlich. Wissen – als exklusives intellektuelles Potenzial, das unverwechselbar die geistige Grundlage eines Unternehmens darstellt – lässt sich nur in einer aufgabenbezogenen, langfristigen Kontinuität entwickeln. Die Implementation dieses Wissens, seine Kontrolle, seine Evaluation, die operative Umsetzung und die Rückmeldung an die Repräsentanten des strategischen Managements lassen sich nur bewerkstelligen, wenn alle Bereiche eines Unternehmens in einem kommunikativen Vertrauenskontext eingebunden sind. Nur so verbreitert sich die Grundlage für Ent-

DIE WERTORIENTIERUNG EINES UNTERNEHMENS WIRD DURCH DIE HOCHKLASSIGEN AUSGEBILDETEN ENGAGIERTEN NACHWUCHSKRÄFTE OFFENSICHTLICH

scheidungen und die Flexibilität, auf unerwartete Herausforderungen schnell und gezielt reagieren zu können. Abgesehen davon würde die Verlagerung des strategischen Innovationsmanagements auf Portfolioworker durch ständige Transaktionskosten auf Grund des Mangels an informellen Beziehungen (also durch Einführungen neuer Kräfte in die Thematik, die Entwicklung systematischer Routinen, vertragliche Regeln für Zugangsberechtigungen zu vertraulichen Informationen usf.) unverhältnismäßig teuer.

Diese Kontinuität ist der Kern organisationalen Lernens. Und zu diesem Lernen gehört eine Führung, die in der Lage ist, das intellektuelle Kraftfeld zu inspirieren. Diese Inspiration wieder ist gebunden an Werte. Es geht dabei nicht um abstrakte Werte, anonyme und PR-gesteuerte CSR, sondern um die Realisierung eines sinnhaften Lebensmodells, das die Arbeit und die Entwürfe der persönlichen Zukunft miteinander vereinbar hält und einen Bezug zur Unternehmensumwelt besitzt. Es geht um einen Entwurf der Arbeit von morgen für die Führungskräfte und die Mitarbeiter von morgen. Erst wenn Unternehmen diese Art von Sinn bieten, im Kontext einer durchaus pragmatisch orientierten Moral, dann sind hochklassig und über rein formale Qualifikationen hinaus ausgebildete junge Leute bereit, motiviert und loyal zu kooperieren.

Ich gründe diese Diagnose und die nähere Beschreibung dieses Lebensmodells auf drei Fundamente: die Diplomarbeiten und Dissertationen, die im Laufe der letzten fünf Jahre in meinem Lehr- und Forschungsschwerpunkt zu konkreten Aspekten des Managements und der Führung sowie zu Karrierevorstellungen erarbeitet worden sind; auf die Sekundäranalyse der einschlägigen empirischen Erhebungen großer Unternehmensberatungen und Unternehmen (darunter Projekte von Spencer Stuart, Heidrick & Struggles, PricewaterhouseCoopers, die IBM Human Capital Study, Deloittes Arbeit über die wahren Grundlagen der Exzellenz); schließlich meine eigenen Langzeitstudien zu den Ansichten und Absichten hochklassig ausgebildeter junger Leute von ihrer Arbeit in der Zukunft, auf deren Befunde ich nun etwas näher eingehen will. Diese Befunde halten für die Frage, welche Werte in Zukunft von Unternehmen gepflegt werden, eine überraschende und gleichzeitig sehr handliche Antwort bereit.

Buchtipp: Holger Rust, Die „Dritte Kultur im Management", Ansichten und Absichten der nächsten Führungsgeneration, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010

EMPIRISCHE EVIDENZEN

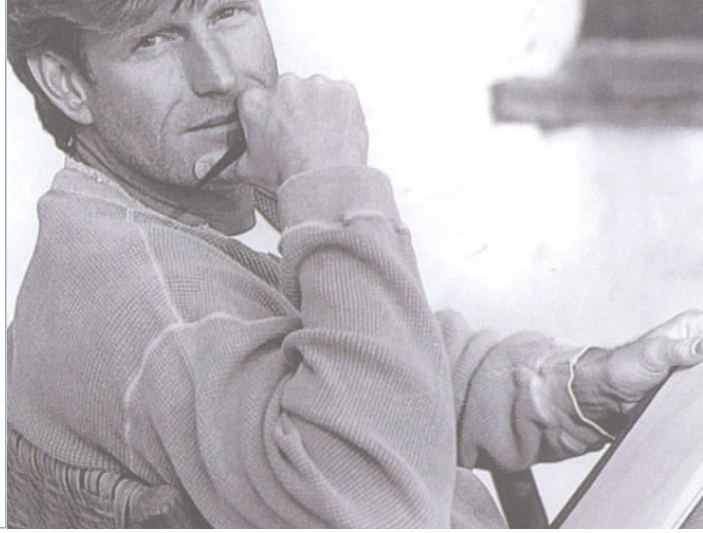
Zwei Kernfragen standen im Zentrum der nun über mehr als neun Jahre umfassenden Erhebung: Anhand einer in der Managementforschung bereits mehrfach verwendeten (mithin validierten) Kriterienliste von 22 Eigenschaften entwarfen die Befragten ihr Profil einer idealen Führungskraft der Zukunft. Als wesentliche Eigenschaften stellen sich mitarbeiterorientierte Sozialkompetenzen heraus: Inspirationsfähigkeit, Ermutigung, Lern- und Kommunikationsbereitschaft. Die Selbsteinschätzung der Befragten anhand derselben Kriterien dokumentiert ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein: Man sieht sich insgesamt in der Lage, die Anforderungen zu erfüllen, die man an die ideale Führungskraft der Zukunft stellt – mithin also jene Werte zu leben, die eine vertrauensvolle Kommunikation fördern.

Bei der Frage nach dem Profil der amtierenden Führungskraft ergibt sich im Vergleich mit der idealen Führungskraft allerdings ein bemerkenswert schlechteres Zeugnis. Die Differenzen betreffen vor allem die mitarbeiterorientierten Handlungsoptionen (Inspiration, Ermutigung, Kommunikation, Lernbereitschaft). Diese Konfrontation kann bereits lange vor dem Ausbruch der gegenwärtigen Krise diagnostiziert werden. Interessant ist, dass bei betriebswirtschaftlich-pragmatischen Kompetenzen (wie Organisationstalent, Intelligenz und analytischem Geschick) die Differenz weit geringer ausfällt.

MORAL UND MITARBEITERORIENTIERUNG

Die deutlich beobachtbare Differenz zwischen Ideal- und Selbstbild auf der einen und der Einschätzung der amtierenden Manager auf der anderen Seite, sowie die im Vergleich mit kommunikativen Werten geringer ausgeprägte Differenz bei pragmatisch-betriebswirtschaftlichen Kategorien wiederholt sich, wenn man eine zweite Kernfrage stellt – die nach Handlungsoptionen in moralischen Dilemmata des Unternehmens- und Wirtschaftsalltags.
Auch hier zeigt sich die bereits diagnostizierte Kon-

VIELE NACHWUCHSTALENTE HABEN RESIGNIERT UND SICH ANGEPASST ODER DAS TERRAIN DEN HARDLINERN ÜBERLASSEN ODER WENDEN SICH VON DER WIRTSCHAFT AB



frontation, die – in gleichem Maße wie bei den politisch bedeutsamen Moralverletzungen (stillschweigende Akzeptanz von Kinderarbeit, Menschenrechtsverletzungen in Partnerstaaten oder Korruption) – vor allem die mitarbeiterorientierten Situationen charakterisiert (Frauen schlechter bezahlen, Trennung von Casino und Kantine, Einsparungen bei Weiterbildung). Bei betriebswirtschaftlich-pragmatischen Dilemmata ist die Differenz wieder erheblich geringer.

MITARBEITERORIENTIERUNG ALS WERT

In begleitenden Gesprächen bestätigen sich diese relative Konfrontation und die aus Kommunikationsbedürfnissen, Ethik und Pragmatismus komponierte Grundhaltung der High Potentials. Gleichzeitig aber wird die unverzichtbare Bedeutung der Sinn- und Wertorientierung betont – die große Mehrzahl der hochklassig ausgebildeten jungen Leute betrachtet die Werteorientierung eines Unternehmens als attraktiven Faktor für ihre Karriereentscheidung. Dabei zeigt sich eine sehr klare Fokussierung, was nun die Sache wiederum für das Strategische Management einfacher macht. Es geht nicht um den Nachweis der vielfältigen Engagements in sozialen Belangen (die in der Tat für wichtig erachtet werden). Die Wertorientierung eines Unternehmens wird durch die hochklassigen ausgebildeten engagierten Nachwuchskräfte offensichtlich in der Verwirklichung einer fördernden, loyalen und kommunikativen Haltung zu den Mitarbeitern gesehen – mithin im mitarbeiterorientierten Verhalten der Vorgesetzten.
Den Befragten erscheinen diese mitarbeiterorientierten Handlungsoptionen bedeutsamer als alle CSR-Maßnahmen oder die Möglichkeiten konkreten sozialen Engagements. Sie erscheinen als Beleg des werteorientierten Managements generell, ganz einfach weil man es sich nicht vorstellen kann, dass ein mitarbeiterorientiertes Unternehmen nicht auch in allen anderen Belange ein soziales, werte- und sinnorientiertes Unternehmen ist. Und umgekehrt: Weil man vermutet, dass, wenn das Engagement für die Mitarbeiter zu wünschen übrig lässt, ethische Projekte nur Imagepflege sind.

Dieser Verdacht provoziert die Zurückhaltung gegenüber vielen amtierenden Führungskräften schon lange vor der Krise. Viele Nachwuchs-Talente haben, zugegeben, resigniert und sich angepasst oder das Terrain den Hardlinern überlassen, viele wenden sich schon im Studium von der Wirtschaft ab. Doch alle diese Reaktionen müssen vermieden werden, denn sie führen zum Verlust von Intelligenz und Motivation in Unternehmen – und in der Volkswirtschaft – umso mehr, als die Engpässe bei hochqualifiziertem Personal dramatisch werden. Profitieren werden Unternehmen, die ihr moralisches Kapital glaubhaft dokumentieren.

Dabei gilt eine einfache Werteformel: Das alltägliche Verhalten der Führungskräfte ist die unabhängige Variable dieser Glaubhaftigkeit. Die Informationen darüber verbreiten sich schnell, wie die vertiefenden Gespräche zeigen. Denn diese junge Generation ist über ihre informellen Netzwerke hervorragend über alles informiert, was in den Unternehmen läuft.

IMPRESSUM

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:
INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H, HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING, TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: +43(0)1/533 04 66-0, FAX: DW 13, INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT, MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT
GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:
DR. HARALD THURNHER
GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:
DIPL.-PSYCH. MARKUS BRAND, GUDRUN HAPPICH, LUKAS EYSANK, FRAUKE ION, MARTINA LACKNER, DR. MICHAEL LENDERS, DR. BERND O. LOESER, GEORG PAULUS, UNIV.-PROF. DR. HOLGER RUST, DR. STEPHAN U. SCHITTNY, ANNE M. SCHÜLLER, CHRISTINE SÖNNING, PROF. DR. HANS OLAF WARNING, MANFRED WEIXLBRAUN
LAYOUT: SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA, HERSTELLER
PROJEKTMANAGEMENT UND ANZEIGEN: MONIKA PENNINGER
ABONNEMENT: SIGMUT PESINA **DRUCK:** FIRST SMILE, ALEXANDRA WINTER **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,
ERSCHEINUNGSWEISE: SECHS MAL JÄHRLICH,
ABONNEMENTPREIS: INLAND: 36 EURO /JAHR, AUSLAND: 55 EURO /JAHR
DRUCKAUFLAGE: 12.000 STÜCK
REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG: FÖRDERUNG DES WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLGES VON UNTERNEHMEN UND DER PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNG, FÖRDERUNG DER TECHNOKONKTAKTE-INITIATIVE „LERNEN VON DEN BESTEN“