



THOMAS SATTELBERGER hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Telekom. Jetzt kandidiert das FDP-Mitglied für den Bundestag. Twitter: @th_sattelberger

Ausbruch aus dem Lerngefängnis

Gründer und Manager scheitern häufig daran, Menschen zu führen – ein Versäumnis auch der Hochschulen.

Wie bildet man gute Führungskräfte heran; solche, die andere motivieren, coachen und integer führen? Selbstführung und Selbstreflexion sind erfolgskritisch. Nicht nur bei etablierten Unternehmen, auch bei vermeintlich coolen Gründern wirken sich Führungsmängel aus. Bei Uber wird CEO Travis Kalanick immer wieder beschämend aggressiv, auch gegenüber einfachen Fahrern. Von Evan Spiegel, der gerade Snapchat an die Börse geführt hat, gibt es gehackte E-Mails, in denen er sich brüstet, betrunken auf eine Frau urinieren zu haben. Absolventen der WHU, Alma Mater von Oliver Samwer, beginnen sich von Rocket Internet abzuwenden, desillusioniert von Samwers brachialer Führung.

Die Exzesse lauern oft dort, wo Menschen faszinierende Geschäftsideen haben und nach ersten Erfolgen schwierigere Phasen folgen, wenn Märkte sich nicht wie gewünscht entwickeln oder die Finanzierung wackelt. Doch so wie in etablierten Unternehmen Ingenieure oder Betriebswirte oft unvorbereitet Führungsaufgaben umgehängt bekommen und dann technizistisch oder ökonomistisch führen, so scheitern gerade jüngere Gründer oft daran, statt „ich“ auch „wir“ zu denken. Sie verstehen nicht, dass Mitstreiter, die sich für die Geschäftsidee eines anderen aufopfern, auch wertgeschätzt und gefördert werden wollen.

HOCHSCHULEN KÖNNTEN FRÜH ZEICHEN SETZEN. Doch Persönlichkeitsbildung, eines ihrer Ideale, wird dort vielfach sträflich vernachlässigt, ganz zu schweigen von ethischen Maßstäben. Das zeigt die RWTH Aachen, Kaderschmiede von VW, wo die Vorlesung über „Software am Verbrennungsmotor“ als interdisziplinär beworben wird, wo aber die Verantwortung des Ingenieurs kein Thema ist. Aachen lehrt den Verdrängungsmotor.

Dabei sollte die Bologna-Reform auch die sozialen Fähigkeiten der Studierenden verbessern. Stattdessen dominiert die Vermittlung von Fachwissen, in Stücke zerhackt, nach Leistungspunkten vermessen und geprüft. Das Ergebnis ist eine industrialisierte Lernkultur – die niemand mehr braucht. Während Unternehmen auf

„Gerade vermeintlich coole Gründer sind oft nicht fähig, ‚wir‘ statt ‚ich‘ zu denken.“

Kreativität setzen, mit Innovationslaboren, Co-Working-Spaces, Hierarchieabbau, laufen an den Bildungsinstituten Henry Fords Fließbänder wie geschmiert. Persönliche Entwicklung gerät dort unter die Zahnräder.

ES GAB EINE ZEIT, in der beispielsweise die BWL noch nicht so mikroökonomisch durchdrungen war, sondern mehr sozialwissenschaftlich begründet. Akademische Lehrer wie Oswald Neuberger oder Lutz von Rosenstiel standen für menschenorientierte Führungslehre. Peter Drucker propagierte, dass Management eine „liberal art“ sei, eine Geisteswissenschaft. Die Uni St. Gallen war für ihr Managementmodell berühmt.

Doch mit der Deregulierung der Finanzmärkte kam der Paradigmenwechsel. Fortan stand Druckers Haltung, ein Unternehmen sei Teil eines gesellschaftlichen Organismus, gegen Milton Friedmans übermächtiges Diktum, dass es nur ums nackte Geschäft gehe: „The business of business is business.“ Dieser Effizienzgedanke brach sich auch an den Hochschulen Bahn.

Die akademische Ausbildung ließe sich reformieren, obwohl das System unbeweglicher ist als der Vatikan. Kompetenz zur Selbstführung gehört wenigstens partiell in die Curricula, durch interdisziplinäre Teamprojekte, die ihren Namen verdienen und in denen junge Menschen auch über sich lernen, etwa in Feedback- und Reflexionsprozessen. Ethische Aspekte des Fachs müssen fester Bestandteil der Bildung sein. Es ist schließlich ein ethisches Dilemma, wenn ich an einem Verbrennungsmotor arbeite, der die Abgasgesetze nicht erfüllt. Oder wenn ich Marketingmodelle für Uber entwickle, die gegen das Personenbeförderungsgesetz verstoßen.

Hochschulen müssen aber auch – jenseits der Lehre – neue Räume für hierarchiefreies Lernen (sogenannte Dritte Orte) anbieten, weil dies nicht mitten im alten System gedeiht, sondern an dessen Rändern. Wir kennen das aus dem Film: Im „Club der toten Dichter“ war das Internat der Ort der Effizienz und des Drills. Draußen waren Zweifel möglich, der Blick von außen, Selbstreflexion, neue Begeisterung für eine Sache. Wir brauchen einen Ausbruch aus den Lerngefängnissen. ■