KLAUS SCHUSTER
MANAGEMENT CONSULTING

# Der Berg ruft!

Echte Bergsteiger werden sagen: Großglockner! Ist doch keine große Sache! Trotzdem stieg ich neulich hoch und lernte eine Menge übers Management. Auf 3550 Meter Höhe trafen wir, Jana, Miha, Joul und ich, zum Beispiel auf eine Tafel mit der Aufschrift: „Frühstücksplatz, 3550 m. Drei Stunden Aufstieg von der Stüdlhütte. Bei Überschreiten dieser Richtzeit wird die Umkehr empfohlen.“ Wiedeking hat das Schild nicht gelesen. Zumwinkel und Schrempp auch nicht. Sie haben den Umkehrpunkt verpasst. Und täglich machen es ihnen Tausende nach. Nicht so spektakulär, aber genau so fatal. Wer den Umkehrpunkt verpasst, führt Projekte weiter, die längst schon beendet gehören. Er wirft schlechtem Geld gutes hinterher. Er investiert in Dinge, die nur noch zum Absturz führen können. Der Stier in Pamplona donnert die Straße runter, bolzengerade wie eine Lawine. Ein Manager sollte sich von dem Hornvieh unterscheiden. Er sollte umkehren können. Warum können es selbst Millionenverdiener nicht? Weil Mut nichts mit Millionen zu tun hat. **Es gehört nämlich Mut dazu, zu sagen: „Leute, Richtungswechsel!“** Diesen Mut können wir täglich üben. In kleinen Dingen. Damit wir in den großen Dingen rechtzeitig umkehren können, bevor es uns den Hals kostet.

Noch eine Parallele zwischen Klettern und Management: Vertrauen. Ich kenne eine Managerin, die traut ihren Mitarbeitern rein gar nichts zu. Sie nimmt ihnen jede gute Idee weg und realisiert sie lieber selber. Dann ist sie sich wenigstens sicher, dass es gut gemacht ist. Die Frau ist niemals am Seil gegangen. Denn am Bergseil kann man gar nicht anders als seinen Seilgenossen zu vertrauen. Deshalb sucht man sie sich sorgfältig aus. Natürlich sollte man keinem Menschen blind vertrauen. Das wäre dumm. Doch genau so dumm ist es, jedem Menschen uneingeschränkt zu misstrauen. Einmal abgesehen von allen anderen Nachteilen eines solchen Misstrauens: Glauben Sie, diese Managerin ist zufrieden mit ihrer Arbeit? Nie im Leben. **Wie auch, wenn man „von lauter Idioten umgeben“ ist, wie sie manchmal klagt.** Natürlich sind die meisten Mitarbeiter kein Ausbund an Engagement und unternehmerischen Denken. Doch wer Mitarbeiter wie Idioten behandelt, wird bald nur noch von Idioten umgeben sein. Besser ist, den Vertrauensbereich jedes Mitarbeiters zu identifizieren. Also jenen Themen- und Leistungsbereich, innerhalb dessen Sie ihm gefahrlos vertrauen können.

Dritte Parallele zwischen Klettern und Management: der Rucksack. Kein Bergwanderer oder -steiger geht ohne ins Gelände. Manager machen das ständig: „Guten Morgen, Frau Müller. So, was steht heute an?“ Das heißt: Der Manager hat sich nicht vorbereitet. Ich weiß, dafür haben wir heutzutage keine Zeit mehr. In den meisten Meetings sitzen 70 Prozent der Teilnehmer deshalb völlig unvorbereitet. Wieder einmal davon abgesehen, wie ineffizient das ist: Macht das etwa Spaß? Aus dem Stehgreif heraus zu improvisieren? Kann ich mir nicht vorstellen.

Umkehren, Vertrauen, Vorbereiten. Drei Bergtugenden. Warum gibt es jährlich so viel Bergtote im Gebirge und im Management, bloß weil so viele diese simplen drei Bergregeln nicht beherrschen? Weil es verdammt schwer ist, kurz vor dem vermeintlichen Gipfelsturm umzukehren. Weil es schwer ist, Vertrauen richtig zu dosieren. Und weil man sich leicht blamiert, wenn man als einziger im Meeting sich vorher vorbereitet. Weil alle anderen ja auch unvorbereitet gekommen sind: Echte Gipfelstürmer sind sehr einsam, aber hoch exklusiv. Ich kenne nur ganz wenige Manager, die umkehren, vertrauen und vorbereiten können. Sie stehen in beständigem Widerspruch zur dumpfen Masse auch im Management, die unumkehrbar, misstrauisch und unvorbereitet in der Weltgeschichte unterwegs ist. Es ist so, wie Richard Bach in „Die Möwe Jonathan“ sagt: „Was er einst für seine Schar erhofft hatte, errang er nun für sich alleine – und bedauerte nicht den Preis, den er dafür bezahlte.“ **Echte Gipfelstürmer sind einsam, exklusiv.** In ständigem Widerspruch zu einer Welt, die alle Maßstäbe, Regeln und Prinzipien des gesunden Menschenverstandes längst über Bord geworfen hat. Einer Welt, die nicht mehr umkehren kann, in der das Misstrauen regiert und die unvorbereitet von einer Katastrophe in die nächste stolpert. Eine Welt voller Touristen.

Wenn ferne Wolken am Berg ein Unwetter ankündigen, latschen die Touristen munter weiter. Der erfahrene Bergwanderer, der wachen Blickes umkehrt, wird von ihnen verlacht. Wenn die dummen Touris drei Stunden später von der Bergwacht gerettet werden müssen oder zerschmettert im Abgrund liegen, genießt er keine Schadenfreude. **Er verspürt das ungleich lohnendere Gefühl, seine Sache gut und richtig, anständig und vernünftig gemacht zu haben.** Lass die dummen Touris doch ihre Milliarden an Spekulationsgewinnen einfahren, lass angebliche Vorzeigemanager sich im größenwahnsinnigen Höhenrausch verspekulieren – abgerechnet wird am Ende. Und am Ende waren unvernünftiger Entfaltungsdrang ohne Umkehrpunkt, Misstrauen und mangelnde Vorbereitung niemals erfolgreich. Deshalb gibt es diese Bergregeln. Sie haben sich bewährt. Sie schützen. Aber nur den Verständigen.