

Rede an der Abschlussfeier der Wirtschaftsfakultät Universität Zürich, Mai 2015

Herr Dekan, verehrte Professorinnen und Professoren sowie Lehrbeauftragte, sehr geehrte Abschliessende der Wirtschaftsfakultät der Universität Zürich, liebe Gäste

als ich 1982 ins EDA eintrat, war ich, wie Sie heute wahrscheinlich auch, vom Wunsch beseelt, die Welt zu entdecken. Entdeckt war sie ja eigentlich schon. Aber ich stellte mir vor, im diplomatischen Dienst mit den drei bis vierjährigen Aufenthalten die jeweiligen Gastgesellschaften zumindest gründlich kennenlernen zu können.

Ich hatte nicht eigentlich China und Japan im Sinn, alles schien interessant, und ich habe meine Auslandsaufenthalte auch zuerst in Europa begonnen. Ein Jahr England, drei Jahre Volkswirtschaftsstudium in Genf – nicht Ausland, aber zumindest eine fremde Sprache – und dann der Abschluss meiner Dissertation am Schweizer Institut in Rom. Vor Rom allerdings bereits zwei Austauschjahre in Beijing, um meinen marktwirtschaftlichen Hintergrund des Genfer Studiums noch mit einem planwirtschaftlichen Marxismus - Leninismus - Mao Zedong - Denken zu verbinden. Ich ahnte damals nicht, dass es dann mit der sozialistischen Wirtschaftstheorie so schnell fertig sein sollte.

Warum ich dies alles erzähle? Weil es mir auf meiner Entdeckungsreise in die Ferne wichtig schien, die Basis zu Hause in meinem eigenen Kulturraum von Grund auf zu verstehen. Ich wohnte in England bei einer Familie mit vier Mädchen zwischen zwei und zwölf Jahren und bekam einen wichtigen, emotionalen Teil der englischen Sprache mit, den wir im Fremdsprachenunterricht nie lernen. Als ich deshalb nach China ging, viel mir der Entscheid nicht schwer, in den beiden Jahren am Sprachinstitut und danach an der Beijing Universität mit chinesischen Mitstudenten zusammenzuwohnen.

Ich nahm automatisch an, das sei kein Problem, ich hatte während einer gewissen Zeit auch mit meinem Bruder ein Zimmer teilen müssen. Es wurde jedoch in dieser

anderskulturellen Umgebung manchmal zu einem echten Problem. Bei einer Hitze von 36 Grad am Schatten, den hygienischen Zuständen am Institut, dem chinesischen Essen und einer Sprache, die einfach nicht erlernbar schien, hatte ich von China doch manchmal die Nase voll. Einfach genug vom Land. Und ich fragte mich, warum ich meine Sachen nicht einfach zusammenpacke und nach Hause gehe. In solchen Situationen sein Zimmer aufzusuchen, und NOCH EINEN CHINESEN IM ZIMMER zu haben, das war nicht immer einfach, so nett er auch war. Die Nähe dieser anderen Person machte mir in solchen Augenblicken unheimlich zu schaffen.

In diesem Moment begann ich zu verstehen, was Chinesen meinen, wenn sie sagen: „*Ren tai duo* – wir sind einfach zu viele Leute.“ Und sie sagten dies bereits zweitausend Jahre vor dem Engländer Robert Malthus. Er hatte am Ende des 18. Jahrhunderts postuliert, die schnelle Bevölkerungsentwicklung in England basiere auf einer geometrischen Zunahme und die Agrarproduktion sei auf ein lineares Wachstum beschränkt. Er sah damit eine immer grössere Schere zwischen Bevölkerungswachstum und Nahrungsmitteln entstehen und befürchtete eine Hungersituation für seine Gesellschaft. Wie wir wissen, hat diese dann auf Grund der Wissenschaftsentwicklung, namentlich der Entdeckung von Kunstdünger, vermieden werden können. Prinz Han – Han Feizi – hatte sich schon zweitausend Jahre früher, in der Han-Dynastie, negativ über die chinesische Bevölkerungszunahme geäussert. Und interessanterweise hat er ebenfalls ein mathematisches Modell mit geometrischer Zunahme benutzt, wie Sie aus folgendem Zitat entnehmen können:

„In alter Zeit hatten die Ehemänner keine Felder zu pflügen, die Samen der Gräser und Bäume genügten zum Leben. Ihre Frauen hatten nicht zu weben, denn Vogelbälge und Tierpelze genügten für die Kleidung. Niemand hatte um sein Überleben zu kämpfen. Es gab nur wenig Leute und eine grosse Auswahl an Gütern. Es gab keinen Grund zum Streiten. Es war deshalb auch nicht nötig, Belohnungen oder Strafen einzuführen, die Leute verhielten sich gut. Aber heute glaubt niemand, dass fünf Söhne eine grosse Zahl sind. Diese fünf Söhne haben ihrerseits wieder fünf Söhne. Bevor der Grossvater stirbt, sieht er deshalb schon fünfundzwanzig Enkel heranwachsen. So steigt die Bevölkerung an, die Güter werden rarer und die Leute müssen um ihr einfaches Leben kämpfen. Deshalb gibt es heute Streit und obwohl die Belohnungen verdoppelt und die Strafen verschärft werden, halten sich die Leute immer weniger an die Regeln.“

Ich habe diese Situation der *ren tai duo* persönlich mitgemacht. Sie hat nicht nur mein Verständnis für menschliche Beziehungen ganz allgemein, sondern auch mein Verständnis von einem anderskulturellen Umfeld und von seinem Einfluss auf Wirtschaft und Unternehmertum geprägt. Ich habe die Unterschiede von Nähe und Distanz hautnah am eigenen Leib erlebt.

Als ich nach den zwei Jahren China nach Hause kam, berührte ich meine Freunde, nahm sie am Ellbogen oder legte ihnen die Hand auf die Schulter, bis mir einer meiner schwulen Freunde einmal sagte, das solle ich hier in der Deutschschweiz nicht tun, es heisse etwas anderes. In der deutschen Schweiz halten wir Distanz. Wir merken dabei kaum, dass die physische Distanz auch zu einer psychischen Distanz und damit zu einem enormen Verlust an Empathie und Emotion führt.

Sie werden sich nun fragen, was dies mit Unternehmensführung zu tun habe. Um Ihnen eine Brücke zu bauen, muss ich auf empirische Studien in der Führungsforschung des letzten Jahrhunderts zurückgreifen. Die Universitäten von Michigan und Ohio machten Ende der vierziger, anfangs der fünfziger Jahre Untersuchungen zu den wichtigsten Führungskomponenten und kamen unabhängig voneinander zu zwei sehr ähnlichen Faktoren – Mitarbeiterorientierung und Zielorientierung. Sie nannten sie etwas anders, aber darauf lief es im Wesentlichen hinaus.

Es gab einen wichtigen Unterschied zwischen beiden Studien. Während die Michigan Studie von einer Abhängigkeit der beiden Faktoren ausging, sah die Ohio Studie sie als unabhängig an, was in der Folge die Entwicklung der *managerial grid* Modelle in der Führungsforschung erlaubte, die Sie wahrscheinlich im Laufe des Studiums ansehen mussten. Aus eigener Erfahrung tendiere ich eher zur Michigan – Seite und nehme eine Abhängigkeit der beiden Führungsfaktoren an. Je stärker zielorientiert jemand ist, desto weniger mitarbeiterbezogen zeigt er sich in der Folge. Beides entwickelt zu haben entspricht meines Erachtens nicht dem Normalfall, weil das Management von Nähe und Distanz völlig gegensätzliche Anforderungen stellt. Doch diese Unterschiede sind heute Abend nicht das Thema.

Ich hoffe, dass Sie diese Erfahrung der Unterschiede von Nähe und Distanz auch Ihrerseits machen können. Wir sind in Westeuropa seit altgriechischer Zeit distanziert, haben uns von Gemeinschaft und Natur abgesetzt. Am deutlichsten ist dies in der individualisierten englischen oder amerikanischen Gesellschaft spürbar. Auf der anderen Seite dürfte Japan wohl das Land mit der grössten Nähe darstellen. Amerika und Japan bilden wahrscheinlich die Extreme von Nähe und Distanz. Das starke amerikanische *management by objectives* hat leider auch auf dem europäischen Kontinent immer stärker Einzug gehalten, obwohl es eigentlich nicht dem europäischen Grundmuster entspricht. Wir haben den Sozialbeziehungen im Unternehmen immer noch einen gewissen Platz eingeräumt, auch wenn er nicht mit einem japanischen Unternehmen vergleichbar ist. Doch mit der Übernahme von amerikanischen Effizienzkriterien ist diese menschliche Seite im Unternehmertum leider in vielen Fällen verschwunden und ist heute oft nur noch in gut geführten Familienunternehmen anzutreffen. Der Verlust dieser menschlichen Seite der Unternehmenskultur ist bedauernswert, weil er ungeachtet der Theorie einen Effizienzverlust darstellt, ob wir dies nun akzeptieren oder nicht.

Doch die Nähe der chinesischen oder japanischen Unternehmenskultur hat ihrerseits eine schwierige Seite, sodass die globale Wettbewerbssituation glücklicherweise ausgeglichener ist, als sie auf den ersten Blick aussieht. In Kollektivgesellschaften beziehen sich Nähe und Rücksichtnahme nur auf die Eigengruppe. Fremdgruppen werden überhaupt nicht wahrgenommen, sie können im eigenen Interesse rücksichtslos und darwinistisch ausgebeutet werden – eine Situation, die manchem internationalen Grossunternehmen beim Einkaufen in China zum Risiko werden kann. In manchen Unternehmen werden auch in die China die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht als Teil des Unternehmens sondern lediglich als Arbeitskräfte verstanden. Viele der Privatunternehmen, die ich hingegen als Generalkonsul im Raum Shanghai, Zhejiang und Jiangsu besucht habe, hatten eine ausgezeichnete Firmenkultur mit grosser Rücksicht auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Was ich deshalb als Student und nachher als Diplomat in Asien gelernt habe, ist ein wesentlich besseres Management von Nähe und Distanz. Die Schere zwischen Nähe und Distanz ist in asiatischen Gesellschaften viel breiter offen. Als europäischer Mann musste ich mir diese Nähe aneignen und durfte mich gleichzeitig nicht vereinnahmen

lassen. Gerade wenn Nähe wichtig ist, muss auch Distanz geschaffen werden können. Ich habe in Asien gelernt, zu meinen Emotionen zu stehen und mit ihnen zu arbeiten. Deutlich wurde mir dies vor allem im Umgang mit meinem Team in Shanghai. Ich habe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Morgen auf dem Gang begrüsst, wenn ich sie angetroffen habe. Ich klopfte ihnen beispielsweise auf die Schulter und fragte sie, wie sie denn mit ihrem Projekt vorankämen. Die Chinesen schätzten dies sehr, in ihrem Fall war das *coaching and caring* wichtiger Teil einer Nähe und eines menschlichen Interesses. Als ich dies zum zweiten Mal mit einem meiner Schweizer Kollegen machte, schaute er mich perplex an und fragte mich, ob ich mir nicht sicher sei, dass er sein Projekt selbständig handhaben könne. Er war es gewohnt, unabhängig auf ein abgemachtes Ziel hinzuarbeiten.

Mitarbeiterorientierung und Zielorientierung sind die beiden grundlegenden Führungsfaktoren. Wie jedoch ihre Prioritäten verteilt sind, hängt ganz wesentlich von der Kultur und von der jeweiligen Problemlage ab. Im einen Fall steht eher der eine, im anderen der andere Faktor im Vordergrund. Sie müssen dem kulturellen Umfeld angepasst werden und verlangen ein gutes Einschätzungsvermögen und eine hohe Empathie, nicht nur die kalte Effizienz des westlichen, zielorientierten Managementdenkens.

Ich hoffe, dass auch Sie die Möglichkeit haben, diese kulturellen Unterschiede erfahren zu können. Selbstkritik und Kritik an der eigenen Gesellschaft sind wohl die besten Grundlagen für die notwendige Offenheit gegenüber anderen Kulturen. Denken Sie daran, dass das, was andere tun, nicht besser und nicht schlechter ist, als das, was wir selbst an Problemlösungen für unsere eigene Kultur entwickelt haben. Es ist nur anders. Lassen Sie sich auf eine anderskulturelle Nähe ein – aber machen Sie auch die Schritte zurück, um sich nicht vereinnahmen zu lassen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und möchte Ihnen von Herzen viel Glück auf Ihrem eigenen Entdeckungspfad wünschen!

Hans J. Roth, 27. Mai 2015