

Horst Wildemann

## Führungsverantwortung in der deutschen Industrie\*

Man kann es sich einfach machen: Geld soll das Maß aller Dinge sein. Mehr ist gut, weniger ist schlecht. Wenn ein Management es nicht schafft, im Quartalsrhythmus die Gewinne zu steigern, dann muss es weg. In Krisenzeiten rollen dann die Köpfe. In Europa, so haben vergleichende Untersuchungen ergeben, kann sich ein Vorstandschef heute im Durchschnitt nur noch 6,5 Jahre im Amt halten. In den USA, dem Heimatland des Shareholder Value, sind es immerhin noch 9,5 Jahre. Die Ursache dafür ist die wirtschaftliche Misere auf dem alten Kontinent. In der Krise wird gefeuert, weil die Ergebnisse nicht mehr wachsen. Die Frage, kann das richtig sein, muss heute mit Nachdruck gestellt werden. Wollen wir tatsächlich eine unternehmerische Elite, die nur am Gewinn gemessen wird? Wollen wir tatsächlich eine Elite, die nur noch in mehr Geld denkt und durch mehr Geld zu motivieren ist? Oder wollen wir etwas anderes? Warum sollten wir überhaupt etwas anderes wollen?

Wir sollten unbedingt etwas anderes wollen. Denn die Konsequenz der reinen Lehre vom Mehr führt in eine Sackgasse: Wenn der Kapitalismus für nichts anderes mehr da ist, als ununterbrochen mehr Kapital zu produzieren, dann wird das Geld zum zentralen Selbstzweck der Unternehmen, des Managements - und der ganzen Gesellschaft. Habgier als zentraler Wert einer Gemeinschaft kann nur im Zusammenbruch der gesellschaftlichen Ordnung enden. Hier hilft auch kein Trick. Die Trennung von Unternehmen und Gesellschaft in dem Sinne, dass im Unternehmen andere Werte gelten sollen als in der Freizeit, kann heute nicht mehr gelingen. Das Arbeitsleben, das Einkommen, der soziale Halt in der Firma und schließlich der gesamte Wertekatalog der Menschen - von den Lebenszielen über die Rente bis zur Position in der Gemeinschaft - sind untrennbar mit dem Zusammenhalt der Gesellschaft verknüpft. Das Ökonomische steht im Zentrum der zeitgenössischen sozialen Strukturen und Werteordnung. Die Gesellschaft bezieht ihre Werte immer stärker aus der Welt der Wirtschaft. In dieser Situation rückt die Wertorientierung der Führungskräfte an eine zentrale Stelle: Sie bestimmen, nach welchen Regeln das ökonomische Alltagsleben der Menschen abläuft, sie geben vor, welche Ziele verfolgt werden sollen und sie dienen als gesellschaftliche Vorbilder. Sie tragen damit eine Verantwortung, die weit über die Gewinn- und Verlustrechnung hinausgeht.

Weil es so ist, macht die Frage nach der Führungsverantwortung von Managern Schlagzeilen in den Medien. Das Thema ist heiß. Die Bilanzskandale einiger Weltkonzerne, undurchsichtige Börsengeschäfte deutscher Manager, die Ablösung vieler Manager, das Missmanagement bei ABB, die Krise der Banken und Lebensversicherer sowie die Hilflosigkeit der aktiven Manager als gesellschaftliche Leitfiguren nähren den Verdacht, dass es mit der Führungsverantwortung auf der Topetage oft nicht weit her ist. Wenn es so ist liegt das nicht zuletzt daran, dass es keinen verbindlichen Wertekanon gibt. Gleichzeitig steht die Wirtschaft und insbesondere ihre handelnden Personen im Mittelpunkt eines öffentlichen Interesses, das beständig zunimmt. Wirtschaftsnachrichten, Konjunkturberichte und Wachstumsprognosen werden begierig aufgenommen. Die Höhe der Arbeitslosigkeit ist ein Wahlkampfthema. Das Bewusstsein der Bürger, mehr von der Ökonomie abzuhängen als von der gewählten Regierung, ist nicht zu Unrecht weit verbreitet.

Die Politik zieht sich immer mehr auf eine Verwaltung der wirtschaftlichen Ressourcen zurück. Sie ist aber nicht in der Lage, eigene gesellschaftlich relevante Ziele zu setzen. So bleibt wieder einmal nur die Hoffnung auf einen wirtschaftlichen Aufschwung, der mit einem Schlag alle Probleme der Arbeitslosigkeit und der Finanzierung der sozialen Netze lösen kann. Die Fixierung auf das ökonomische System, legt die Verantwortung für das Wohlergehen der Gesellschaft in einem nie gekannten Ausmaß dem Management von kleinen und großen Unternehmen in die Hände. Der Beruf, der Job, die Rente und das Geldverdienen sind zum Brennpunkt einer Gesellschaft von Ich-orientierten Individualisten geworden. Durch die Aufwertung des Lebensbereichs Wirtschaft in den Wertvorstellungen der Bürger werden völlig neue Anforderungen an das Management der Unternehmen herangetragen - ob sie danach gefragt haben oder nicht. Durch

zusätzliche Gesetze, durch neue Anforderungen der Konsumenten, der Kapitaleigner und Anleger, durch neue Wünsche der Kreditwirtschaft und der Börsen wird das Umfeld Wirtschaft einem wahren Veränderungsstress ausgesetzt.

Doch so tumultuös die Veränderungen auch sind, von einer Führungskraft wird ununterbrochen die Erfüllung aller Normen und Moden erwartet. Nachhaltigkeit, Korrektheit in jeder Hinsicht, soziale Verantwortung und Innovation sind noch die geringsten Anforderungen. Jede Interessengruppe konfrontiert die Wirtschaft mit ihren Forderungen. Wer als Manager nicht schnell genug mitschwimmt, ist genau so schnell von gestern. Er wird rücksichtslos ausgemustert. Ausreden gibt es da nicht. Auch wenn keine Führungskraft mit Sicherheit sagen kann, welche Werte in ihrer Verantwortung eigentlich gepflegt werden müssen. Wir müssen mit Klarheit erkennen, dass wir auf diesem Gebiet bisher versagt haben. Wir können nämlich keine Verantwortung verlangen, wenn wir gar nicht wissen, wofür und auf welche Weise ein Manager Verantwortung empfinden und tragen soll. Das heißt, die Frage nach der Führungsverantwortung des Managements muss systematisch angegangen werden. In der hektischen Entwicklung der vergangenen Jahre wechselten und wuchsen die Anforderungen an die Unternehmensführung mit hohem Tempo. Die Forderung nach Neugestaltung der sozialen Netze, Globalisierung, Umweltschutz, Dritter-Welt-Hilfe, der Abbau der Hierarchien, der Aufstieg des Outsourcing- und Internet-Managements sowie die Entwicklung vernetzter Strukturen mit verteilter Führungsverantwortung sind nur ein Teil der Vorschläge, mit denen sich die Unternehmensführung auseinandersetzen muss. Es ist eine der großen Aufgaben - und sie wird nicht nur von den Managern selbst zu bewältigen sein - herauszufinden, wo die Schwerpunkte liegen sollen und welche Grundbestandteile zu einer richtig verstandenen Führungsverantwortung gehören.

Es geht dabei auch um eine eher philosophische Frage: Wollen wir einen Kapitalismus um des Kapitalismus Willen oder wollen wir einen Kapitalismus, der und hilft bestimmte Ziele zu erreichen? Wenn wir diese Frage bejahen und beantworten können, dann werden wir auch eine sicherere Grundlage für die Definition der richtigen Dimensionen einer Führungsverantwortung haben.

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>