

Horst Wildemann

Führungsverantwortung in Unternehmen *

Mit einer Serie neuer Vorschriften wie die Haftungsübernahme des CEO für die Richtigkeit der Bilanzzahlen sollen in den USA die Unternehmensführungen gläsern gemacht werden. Doch härtere Gesetze allein können keine wirkliche Wende bringen. Das Management braucht zwar klare Vorschriften. Wichtiger aber ist ein großer Spielraum für gewagte Entscheidungen und ein Werteset, den die Unternehmensführung aus der Gesellschaft bezieht. Dazu gehört das Führen nach dem demokratischen Grundprinzip von Vertrauen und Kontrolle sowie das Angebot zur Selbstverwirklichung für möglichst alle Mitarbeiter.

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?

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 schließlich der ganzen Gesellschaft. Habgier als zentraler Wert einer Gemeinschaft kann nur im Zusammenbruch der gesellschaftlichen Ordnung enden.

Hier hilft auch kein doppelter Boden. Die Trennung von Unternehmen und Gesellschaft, in dem Sinne, dass im Unternehmen andere Werte gelten sollen als in der Gesellschaft, 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 miteinander 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 Verabschiedung von Ron Sommer, das Missmanagement bei ABB, Ahold und vielen anderen Unternehmen, 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 stehen die Wirtschaft und insbesondere deren handelnde 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 Fixierung auf das Ökonomische drückt 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, das Geldverdienen und das Geldausgeben 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 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 seiner 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.

Wir bewegen uns auf unsicherem Terrain

Die Frage nach der Führungsverantwortung eines Managers ist nicht nur schwer zu beantworten. Sie ist letzten Endes überhaupt nicht schlüssig zu beantworten. Das liegt vor allem daran, dass ohne die Heranziehung ethischer oder moralischer Kategorien, unabhängig von gesetzlichen Regelungen, kein verbindliches Konzept für Führungsverantwortung entwickelt werden kann. Ethik und Moral aber unterliegen dem ständigen Wechsel durch Wertewandel und - was noch schwerer wiegt - der Interpretation der beteiligten Individuen.

So ist schon die einfache Frage, wie hoch die Abfindungen sein dürfen, die sich ein Management beim Abschied aus dem Unternehmen selbst genehmigt, nicht zu beantworten - es sei denn man legt moralische Maßstäbe an. Da es das oberste Gebot für eine Führungskraft ist, nichts zu unternehmen, was der Stärke des Unternehmens schadet, dürfte sie bei strenger Auslegung der Regeln gar keinen Bonus bekommen. Denn im anderen Fall geht dem Unternehmen neben der Führungskraft auch noch Liquidität verloren. Gestärkt wird es durch den Golden Handshake jedenfalls nicht.

Wertewandel auch in den Unternehmen

Die Ungewissheit über das Wesen der Führungsverantwortung ist nicht nur zu bedauern. Sie könnte sich als ein Missstand erweisen, der die Nutzung von Unternehmen als Träger einer gesellschaftlichen Utopie verhindert. Denn in dem Maße, in dem sich das Bewusstsein der Bürger von den alten, aus der Religion oder der Philosophie bezogenen Wertvorstellungen löst und einer ökonomischen Betrachtung des Daseins den Vorzug gibt, in dem Maße wird sich in der Zukunft die Frage nach der Rolle der Unternehmen als Mittelpunkt in der Gesellschaft stellen: Können sie wie bisher von den zufällig vorhandenen Stärken und Schwächen einiger Führer abhängen, oder brauchen wir eine Unternehmensführung, die exakt definierten übergeordneten Normen verantwortlich ist und vielleicht sogar demokratisch gewählt werden könnte?

Diese Frage mag naiv klingen, weil ja jeder von uns zu wissen meint, dass es neben den autoritären Strukturen

der Marktwirtschaft keinen Lösungsansatz für breit gestreuten Reichtum gibt. Doch sind wir nicht nur zu faul, um in anderen Dimensionen zu denken? Kann es nicht doch hinter dem Horizont eine Lösung für ein verbessertes oder wesentlich anderes System geben?

Wir kommen aus einer Zeit, in der das Geldverdienen notwendig war, um die Werte des Lebens verwirklichen zu können. Wir leben in einer Zeit, in der das Mehrgeldverdienen und das Anschaffen von Gütern der Lebenszweck ist. Aber wir haben das Unternehmen dem nicht angepasst. Damit muss das kapitalistische Grundprinzip der Regelung über den Markt nicht in Frage gestellt werden. Es wird nur die Frage gestellt, ob die Weiterentwicklung der Form des Zusammenlebens der Bürger im Berufsleben bei einer so dramatischen Veränderung der gesellschaftlichen Bewusstseinslage nicht irgendwann überfällig sein wird.

Die beschädigte Wirklichkeit

Bei der Analyse der Situation springt der Zustand ins Auge, dass die Geschicke der ökonomisierten Gesellschaft von einer handvoll Führungspersönlichkeiten entschieden werden, deren Tun und Lassen sich im Kern und aus vielerlei Gründen jeglicher Durchschaubarkeit und Kontrolle entzieht. Trotzdem stehen diese Personen im Zentrum der Schicksalsentscheidungen für viele Bürger. Es liegt allein an der Geschicklichkeit des jeweiligen Spitzenmanagers, wie ein Unternehmen geführt wird und wie erfolgreich es ist.

Wenn Sie heute Interviews oder Erfahrungsberichte angeblich erfolgreicher Unternehmensführer lesen, werden Sie immer wieder erstaunt sein, wie unterschiedlich die Methoden sind, mit denen das Unternehmen zum Erfolg geführt wurde. Die einen haben einfach nur die Mitarbeiter motiviert, andere haben autoritär jede Maßnahme vorgegeben. Wieder andere haben flache Strukturen eingeführt, wertorientierte Systeme, Kernkompetenzen, Shareholder Value- oder Innovations-Kultur gepflegt. Der Katalog ist riesengroß. Man wird oft den Verdacht nicht los, dass mehr heiße Luft als nachprüfbare Wahrheit verzapft wird. Und nicht wenige der gepriesenen Management-Ikonen wurden hinterher als Versager geoutet.

Durch die Willkür der Zielsetzungen, wie etwa Globalisierung, Wachstum, Marktanteilsgewinne, Diversifizierung, Fusion oder Maximierung der Gewinne, kann ein Management zielstrebig jahrelang in die falsche Richtung laufen. Das weiß man immer erst hinterher. Irgendwann greifen die systemimmanenten Korrekture. Oft aber erst sehr spät. Wenn heute in Europa viel davon die Rede ist, dass man die Bewertung der Führung dem Markt, in der Praxis also dem Aktienkurs, überlassen will, werden Fehlentwicklungen provoziert. Die aktuellen Missstände bei der schweizerischen ABB, bei der holländischen Ahold oder beim deutschen Bayer-Konzern wurden von der Börse erst im Endstadium bestraft.

Durch die enge Kooperation, oft sind es auch geschäftliche Verflechtungen, zwischen Management, Bankern und Brokern wird zum Schaden der breiten Öffentlichkeit immer erst versucht den Schaden unter der Hand zu beheben. Wenn er publik wird, ist die Katastrophe meist schon da. Und man kann sich leicht ausrechnen, wer den Schaden davon hat.

Die Bestrafung der Missetäter an der Unternehmensspitze hält sich in engen Grenzen. Sie werden als erfolglose Manager abgefunden und in den vorzeitigen Ruhestand versetzt.

Unbefriedigend ist und bleibt, dass in einem durch und durch demokratischen System ein Teil des Gemeinwesens diesem Prinzip entzogen wird. Das wird umso unbefriedigende, als die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft immer größeres Gewicht gewinnt.

Unternehmerischer Freiraum ist wichtiger als Vorschriften

Das Unbehagen an diesem Zustand ist nicht neu. Schon Marx und Engels haben zumindest vordergründig gegen die Allmacht der Unternehmenslenker argumentiert. Aber auch modere Denker wie etwa Malik fordern: "Kappe den Führern der gesellschaftlichen Organisationen jeden Fluchtweg aus der Verantwortung und aus der Haftung."

Damit ist es heute nicht weit bestellt. Bei genauerem Hinsehen zerfällt die Führungsverantwortung in zwei

Abteilungen. Auf der einen Seite unterliegt sie den Gesetzen des Aktien-, des Bürgerlichen und des Handelsrechts. Sie werden ergänzt durch in der Unternehmensverfassung festgeschriebene Auflagen. Dies sind harte Vorgaben mit nachprüfbareren Inhalten. Sie sind aber nur ein grobes Raster, das mehr Spielraum zulässt, als genommen wird. Als Gegenposten kommt hier das Argument ins Spiel, dass ein Management einen großen Freiraum braucht, um selbstschöpferisch den Unternehmenserfolg gestalten zu können.

Auf der anderen Seite sind es die Unternehmensziele, an denen die Verantwortung des Managements orientiert ist und gemessen wird. Dies sind weiche Vorgaben, die vom Management selbst verändert werden können. Noch ungenauer wird ein Festmachen der Führungsverantwortung, wenn in das Kalkül einbezogen wird, dass die Erreichung der Unternehmensziele etwa zu 80 Prozent von der Menschenführung und zu nicht einmal zwanzig Prozent vom Management der Zahlen abhängig ist.

Die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern ist völlig verschwommen. Sie wird immer vorgeschoben. Aber sie hat oft keinen hohen Stellenwert. Wenn das Unternehmen sparen muss, müssen die Mitarbeiter leiden. Geht es gut, bekommen sie etwas ab. Bisher ist noch kein Vorstandsvertrag verlängert worden, weil das Management die Zahl der Mitarbeiter erhöhen konnte. Auch die Marktmechanismen sind auf diesem Auge blind. Die zentrale Schwäche der Führungsverantwortung ist nicht zuletzt vom System gewollt: Das Ziel Gewinn steht unverrückbar fest. Der Weg dahin ist vogelfrei. Die Fixierung auf das monetäre Ziel und die Freiheit bei der Wahl der Mittel sind die Stärke des marktwirtschaftlichen Systems - und die Schwäche.

Wenn das Ziel vorgegeben ist, die Mittel aber nicht, ist immer ein instabiles System die Folge. Es können leicht alle Sicherungen durchbrennen. Es kann zu Exzessen kommen.

Mit der New Economy wurde das Böse salonfähig

Die bisher unaufgearbeitete Euphorie der New Economy ist der beste Beleg für den Verlust der Kontrolle in einem nur auf den monetären Erfolg fixierten System. Milliardenwerte entstehen aus dem Nichts, kreative Geschäftsmethoden, Phantasiebewertungen und kollektive Desinformation gaukeln eine Welt vor, die es nicht gibt. Der gemeinsame Wunsch nach dem gemeinsamen Ziel Mehr Geld, erlaubt scheinbar jeden Kunstgriff bei der Herstellung der erwünschten Geldberge. Es ist kein Zufall, dass nach dem Zusammenbruch der New Economy herauskam, dass Dutzende von Großunternehmen außerhalb der New Economy mit zumindest fragwürdigen Methoden ihre Geschäftsergebnisse aufgebessert hatten. Der kollektive Wahn hatte die Manager zu Höchstleistungen angestachelt. Die Vorstellung von einer neuen Mühelosigkeit beim Millionenscheffeln hatte Führungskräfte in vielen Branchen mitgerissen.

Wenn es einen so altmodischen Wert wie das Böse noch gäbe, könnte man sagen, dass mit der New Economy das Böse in die Welt des Managements integriert wurde. Die unkontrollierte Gier nach Geld und Erfolg, hat eine Serie von Großunternehmen in der neuen wie in der alten Welt, in existenzbedrohende Schieflagen gebracht.

Corporate Governance allein kann das Problem nicht lösen

Die Berichte über Selbstbedienung des Managements und über fragwürdige Praktiken zur Verschleierung der wahren Situation haben erschreckend zugenommen. Die Verwilderung der Sitten hat Regierungen, Wirtschaftswissenschaftler und Systemkritiker aufgeschreckt. Der Ruf nach mehr Regulierung des Managements ist allgegenwärtig. Corporate Governance ist ein Schlagwort geworden.

Bessere Gesetze, wie Sarbanes-Oxley in den USA, können hilfreich sein. Wir sollten, erstens, allerdings nicht glauben, dass allein mit Vorschriften irgendeinem Problem beizukommen ist. Zweitens brauchen Unternehmensführungen einen relativ großen Freiraum für wagemutige Entscheidungen. Gerade die Gestaltungsfreiheit öffnet die größten Chancen. Es darf auch nicht verboten werden, dass Unternehmen Pleite gehen. Das Management muss Entscheidungen treffen dürfen, die sich hinterher als falsch herausstellen. Wichtig ist, dass eine Unternehmensführung Freiraum haben muss. Die wagemutige Entscheidung für ein neues Produkt, für den Wechsel in eine andere Branche oder Milliardeninvestitionen, die sich erst in Jahren auszahlen, kann im Endeffekt nur die

Unternehmensführung verantworten und durchsetzen. Damit ist aber nicht gesagt, dass ein Einzelner diese Entscheidung trifft.

Durch den Einsatz und die richtige Steuerung demokratischer Prozesse kann ein breiter Kreis im Unternehmen an den existenziellen Fragen beteiligt werden. Über den Einsatz flacher Strukturen und der Beteiligung immer breiterer Mitarbeiterkreise an Verantwortung und Entscheidung sind in der Vergangenheit bereits große Fortschritte erzielt worden - das gilt in der Praxis wie in der Wissenschaft. Die Fortsetzung dieses Weges mit einer breiten Beteiligung am Prozess der unternehmerischen Entscheidung wird in der Zukunft noch wichtiger. Das Unternehmen rückt in den Mittelpunkt der individuellen Lebenswelt

Das Unternehmen muss als eine lebendige Organisation erhalten bleiben. Es hat egoistische Ziele. Es dient der Gesellschaft, indem es den Bürgern Raum für Selbstverwirklichung und Erreichung ihrer persönlichen Ziele gibt. So wie in einer Agrargesellschaft der Acker für den Bauern, so ist in einer Industriegesellschaft das Unternehmen die existenzielle Grundlage der Mehrzahl der Bürger.

Die Unternehmensführung muss neben den Gesetzen eine eigene Ethik haben. Sie kann diese nicht frei erfinden. Sie muss sich an den Gesetzen der Gesellschaft und an ihren Werten orientieren. So ungenau es ist, Führungsverantwortung kann sich nicht an abstrakten Vorgaben oder genau umrissenen Partikularinteressen orientieren. Sie bezieht ihre Kraft und ihre Werte aus der Gesellschaft. Ist das nicht der Fall, so wird das Unternehmen im Endeffekt als ein notwendiges Übel zum Broterwerb abqualifiziert. Das aber wäre weder im Interesse der Menschen noch im Interesse der Gesellschaft.

Das offene Bekenntnis zur gesellschaftlichen Rolle könnte das tragende Element der Führungsverantwortung werden. Beides gilt: Natürlich handeln wir im Interesse des Unternehmens egoistisch und natürlich sind wir der Gesellschaft gegenüber verantwortlich. Das Unternehmen lebt von der Gesellschaft, die Gesellschaft braucht das Unternehmen für die Verwirklichung der individuellen Ziele.

Die Werte einer postmodernen Gesellschaft

Die Kernfrage bleibt, die nach den Werten. Welche Werte, die einer Unternehmensführung als Leitplanken dienen können, hat eine postmoderne Gesellschaft?

Hier nun wird es schwierig. Mit dem alten Wertekatalog kommt man nicht weiter. Es ist ja gerade eines der wesentlichen Merkmale unserer Zeit, dass die stabilen aus der Religion oder aus der Philosophie bezogenen Werte nicht mehr tragen. Wie in der Neoantike Nietzsches fühlt sich der Mensch auf sich selbst gestellt. Die übergeordnete Instanz Gott wird nicht mehr anerkannt, von der er nach einem gelebten Leben durch göttliche Gerechtigkeit reichlich für die Dinge entlohnt wird, die ihm im Diesseits vorenthalten wurden. Das Leben wird wie in der Antike als Schicksal empfunden. Es ist unberechenbar, es ist gemein, es ist schön.

Das Fehlen göttlicher Instanzen erlaubt keine Projektion auf ein besseres Danach. Es ist so ungerecht, wie es ist. Jeder muss sehen, wie er da durchkommt. Dem einen hilft ein gütiges Schicksal und macht ihn zum Popstar, den anderen lässt es arbeitslos werden. Eine Sendung wie "Wer wird Superstar" hat einen Millionenpublikum, nicht weil sie so schlecht ist, sondern weil sie die Menschen ins Herz trifft: Durch eine Fügung des Schicksals werden Nullen nach undurchschaubaren Regeln zu Stars. Wie im richtigen Leben. Der gnadenlose Rauswurf derer, die auf der Strecke bleiben, wird genau so genossen wie in der antiken Arena die Niederlage des schwächeren Gladiators.

Für die Beschreibung der Ausgangslage ist dieses Lebensgefühl von Bedeutung. Denn wir meinen, dass unser tägliches Leben und unsere ganze Lebensausrichtung nicht mehr von der Religion, von den Erkenntnissen der Aufklärung oder vom Existentialismus bestimmt werden, sondern überwiegend von ökonomischen Kategorien. Wir funktionieren auf uns gestellt wie kleine Ich-AGs, die mit der Einnahme von Geld und der Beschaffung von Waren ihre Autonomie, ihren Sinn und ihren Lebenszweck erfüllen.

Die Gesellschaft lebt materiell

Das allgemeine Einverständnis über die Begehrlichkeit von Geld und Waren sind der Motor der Gegenwartsgesellschaft. Philosophen wie Peter Sloterdijk sprechen in diesem Zusammenhang von einem Neid- oder Begehrlichkeitsreaktor, der durch die aufggestachelte Konsumlust der Bürger unter Druck, und von einem ständig steigenden Angebot an begehrten Gütern unter Kontrolle gehalten wird. Unvorstellbar der Tag, an dem die Individuen nicht mehr geil auf Waren sind. Der Reaktor, der Markt, die sozialen Systeme und die Gesellschaft würden postwendend zusammenbrechen. Spätestens hier stellt sich die Frage, wohin sich unser System entwickeln soll, wenn wir klar erkennen, dass der Kreislauf von materieller Aufreizung, Generierung von Einkommen, Reizbefriedigung und erneuter Anstachelung nicht ewig weitergehen wird. Noch gelingt es über den Verteilungsmechanismus der sozialen Systeme, die Bevölkerung insgesamt am Begehrlichkeitskarussell teilhaben zu lassen.

Exkurs in die Werte-Diskussion

Es ist offenkundig, dass im modernen Konsens der Vorherrschaft der Ökonomie auch wichtige systemstabilisierende Werte beseitigt werden. Die Familie als eine Institution zur Erziehung der Kinder und Stütze der Alten wird abgeschafft. Die Frau wird zur Ich-AG, gleichberechtigt neben dem Mann. Die Kinder werden mit Rechten auf Ganztagesunterbringung und Mindesteinkommen verselbstständigt. Die Familie wird zum Patchwork, das aus einem losen Netz von Lebensabschnittspartnern und unverbindlichen Verwandtschaftsbeziehungen besteht.

Die Orientierung an ökonomischen Werten bringt in diesem Fall unökonomische Lösungen. Die Nichterziehung der Kinder in der Familie führt zu hohen Folgekosten, denen kein entsprechender Gewinn gegenübersteht: Denn die Aktivierung der Frauen für produktive Tätigkeiten kann in einer an einem Arbeitskräfte-Überangebot leidenden Wirtschaft nur marginalen Gewinn bringen, jedenfalls dann, wenn Mann und Frau dasselbe tun und sich am Arbeitsplatz verwirklichen. Das Beispiel deutet an, dass unter dem Gesichtspunkt der Effizienz die materialisierte Gesellschaft nicht automatisch in die richtige Richtung läuft: Der Übergang zu einer aus ökonomischen Individuen bestehenden Gesellschaft wirft neue Fragen auf. Ein weniger am Ideal der Ich-AG ausgerichtetes Gemeinwesen hätte die Veränderungen leichter beherrschbar gemacht.

Das egoistische Prinzip

Die Lagebestimmung wäre nicht vollständig ohne den Hinweis auf die Dominanz des egoistischen Prinzips. Es ist heute selbstverständlich, dass jedes Individuum zunächst einmal an sich selbst denkt. Im Gegenzug wird eingeräumt, dass der andere das auch tut. Es gibt kein gesellschaftliches Ideal, das dem eine Belohnung verspricht, der sich selbstlos benimmt. Wenn man schon ein für die Gesellschaft wichtiges Amt ausfüllt, dann soll man auch dafür bezahlt werden. Andererseits wird auch der bewundert, der raffiniert genug ist, ein Vermögen anzuhäufen, ohne groß dafür arbeiten zu müssen.

Nicht im Widerspruch dazu steht die Tatsache, dass jemand, der ohne entsprechende Gegenleistung zu viel kassiert, öffentlich an den Pranger gestellt wird. Sei es der Sozialhilfe-Empfänger, der nicht arbeiten will oder der Vorstandschef, der sich zum Abschied die Taschen vollstopft. Es gibt immer noch eine Moral.

Das Modell der Selbstständigkeit wird im Wertekatalog höher angesiedelt als früher. Viele Bürger würden gern auf eigenverantwortlicher Basis ihr Einkommen bestreiten.

Was hat die Unternehmensführung damit zu tun?

Der Wertewandel hat zunächst dazu geführt, dass der gesamte wirtschaftliche Komplex im Rampenlicht der öffentlichen Aufmerksamkeit steht. Berichte aus den Unternehmen, Skandale, Pleiten, Bereicherungen, Entlassungen oder Neugründungen werden in der Öffentlichkeit breit diskutiert.

Der Mangel an Arbeitsplätzen, die Beschaffung von Arbeitsplätzen, die Flexibilisierung der Kündigungsfristen, die Mobilisierung der Wirtschaft, die Reform der Steuern und die Verschuldung des Staates sind zentrale Themen der Politik und Gesellschaft. Ökonomisch bestimmte Themen haben die Überhand.

Die Unternehmensführung hat sich bisher dafür entschieden, auf die veränderte Lage kaum zu reagieren. Stellungnahmen zu aktuellen Themen der Gesellschaft werden von Führungskräften äußerst selten abgegeben. Es drängt sich eher der Eindruck auf, dass die Führungselite heute noch weniger nach außen in Erscheinung treten will als in der Vergangenheit.

Auch im Verhältnis zu den Mitarbeitern im Unternehmen sind nur allmähliche Veränderungen festzustellen. Obwohl für den Einzelnen der Job und das Einkommen für seine Stellung in der Gesellschaft von so hoher Bedeutung sind, fangen die Unternehmen erst langsam an, daraus für die Motivation der Mitarbeiter Gewinn zu ziehen. Das relativ neue ökonomische Selbstverständnis der Menschen schlägt sich nur langsam in einem veränderten Innenverhältnis nieder. Durch die anhaltende Wirtschaftsflaute hat sich die Abhängigkeit des Einzelnen von der großen Firma wieder verschärft: Wer nicht entlassen wird, ist schon in einer glücklichen Lage. Damit wird im Management vorübergehend der Zwang zu Veränderungen weniger deutlich spürbar. Abzusehen ist, dass der Wettlauf um die besten Mitarbeiter schon bald wieder hektischer wird.

In Deutschland wird die Entwicklung von neuen Mitarbeitermodellen von vornherein gedämpft. Durch die rigorosen Regeln der Mitbestimmung und der Flächentarifverträge wird die Experimentierlust des Managements mit neuen Unternehmensformen gehemmt. Bisher hat nur Volkswagen mit seinem Projekt, fünftausend Arbeitslose zu Sonderkonditionen für eine neue Produktion einzustellen, Flagge gezeigt. Wir brauchen aber mehr Experimente dieser Art.

Insgesamt ist das Bild eindeutig: die veränderte Werthaltung hat keine Initiative der Unternehmensführung auf breiter Front verursacht. Nach wie vor werden von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedliche Führungsmuster und Firmenkulturen gepflegt. Ihre Ausprägung ist mehr von den Entscheidungen der Chefs geprägt als von den Vorgängen in der Gesellschaft.

Wie kann eine Unternehmensführung der veränderten Lage entsprechen?

Es kommt in der gegenwärtigen Situation entscheidend darauf an, dass die Unternehmensführung Distanz übt und Übersicht behält. Coolness ist ein wichtiges Stichwort. Man darf sich nicht von den Hypes anstecken lassen. Man muss die Gier nach höheren Einkommen und höheren Gewinnen gelassen beobachten. Man muss in einer hektischen Zeit ganz einfach die Ruhe bewahren. Zur Führungsverantwortung gehört, über den Dingen zu stehen, einen weiteren Blick zu haben als ein Geschäftemacher.

Hierzu gehört auch die kalkulierte Einbeziehung einer systematisch auszubauenden gesellschaftlichen Verantwortung in die Darstellung nach außen und innen. Die Unternehmensführung braucht eine Komponente, mit der sie gesellschaftliche Verantwortung beweist. Entsprechende Projekte können über Initiativen der Mitarbeiter angeregt oder über Stiftungen abgewickelt werden. In einer Phase, in der vom Staat soziale Vergünstigungen gestrichen werden, kann das Unternehmen in eine wichtige gesellschaftliche Funktion hineinwachsen. Hilfe zur Selbsthilfe, Projekte für Jugendliche oder Aktionen für Arbeitslose sind geeignete Felder.

Über das gesellschaftliche Engagement kann die Motivierung der Mitarbeiter verbessert werden. Viele Menschen fühlen sich besser, wenn sie auf ihr Unternehmen stolz sein können. Sie sind bereit sich zu engagieren.

Die Motivierung der Mitarbeiter über mehr Demokratie und Eigenverantwortung im Unternehmen muss weitergehen. Es ist unstrittig, dass in einem auf Wissen basierten Wettbewerb der Unternehmenserfolg entscheidend von der Aktivierung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten abhängig ist. Die breite Akzeptanz ökonomischer Spielregeln kommt entsprechenden Bemühungen der Führung entgegen. Bei der Aktivierung der Mitarbeiter für Unternehmenszwecke treffen sich gesellschaftliche Vorstellungen mit den Anforderungen des Wettbewerbs.

Eine der schwierigsten Aufgaben ist die Entwicklung demokratischer Unternehmen. Das rechte Maß von Mitsprache, Vertrauen und gegenseitiger Kontrolle gedeiht in einem liberalen Umfeld am Besten. Das System der vertrauensvollen Zusammenarbeit in der Unternehmensführung, das auf blinde Gefolgschaft hinausläuft, taugt für die Zukunft nicht. Führungskräfte müssen ermutigt werden, Nein zu sagen. Die Forderung nach mehr Corporate Governance kann

schnell erledigt werden: Wenn alle Mitglieder der Führung eines Unternehmens Unstimmigkeiten oder Verstöße gegen Gesetze nicht einfach hinnehmen, weil sie von oben angeordnet wurden, wird Missetätern das Handwerk gelegt.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass gerade bei starken Führungspersonlichkeiten das Management zu einer vertrauensvollen Kooperation neigt. Dabei wird Widerspruch als Unloyalität gebrandmarkt. Das ist die falsche Führungskultur. Widerspruch und Diskussion führen zu besseren Entscheidungen. Es ist besser, wenn Entscheidungen von unten nach oben angeregt werden als in der umgekehrten Richtung.

Als Leitlinie für die Verantwortung der Führungskräfte werden sich Demokratisierung und gesellschaftliche Verantwortung stärker durchsetzen. Das Management kann damit relevante gesellschaftliche Werte für das Unternehmen nutzen. Gleichzeitig werden die Zielsetzungen monetärer Natur dadurch eher gefördert als behindert.

Dass wir dafür, wie häufig gefordert, eine Revolution der Unternehmensverfassung brauchen, ist nicht zwingend. Es wäre zu begrüßen, wenn ein völlig neuer Ansatz gefunden wird. Doch bis dahin wäre schon viel erreicht, wenn die Aktivierung der Mitarbeiter über die Einführung demokratischer Strukturen beschleunigt vorangetrieben wird. Durch den Werteset der Individuen ist der Boden dafür bereitet.

Der Autor Prof. Dr. Dr. Horst Wildemann ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München und Geschäftsführer der TCW-Unternehmensberatung.

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

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