



Zum Jahresanfang 2010:

Führungskräfte am Wendepunkt – eine Rückbesinnung auf traditionelle Werte tut Not

– von Winfried Wagner, Management- und Personalberater, Frankfurt/Main –

Viele Artikel sind zur Fragestellung »Wie kommen wir aus der gegenwärtigen Krise wieder heraus?« erschienen¹. Da viele Wirtschaftsforscher gerade ein Ende der Krise in Aussicht stellen, wollen die Autoren einige Anmerkungen zu Gesichtspunkten machen, die in der Diskussion um die richtigen Rezepte nicht oder zu wenig beachtet worden sind.

Das Wort »Krise« ist in unserem heutigen Denken vornehmlich negativ besetzt und erzeugt in der Regel ein Gefühl der Bedrohung und der Hilflosigkeit. Die Menschen der Antike dagegen verstanden eine Krise nicht nur als bedrohliche Situation, sondern vielmehr als einen Wendepunkt, als einen Akt der Gesundung, aus der der Mensch gestärkt hervorgehen und seinem Leben eine neue Richtung zu geben vermag.

Welche Antworten gibt es auf die Frage »Was haben wir in und aus der Krise gelernt?«

Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise hat zu einer umfassenden Diskussion über die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmer und Manager handeln und zu einer massiven Kritik am persönlichen Handeln vieler Manager geführt. Was zweifellos nur wenige in Deutschland für möglich gehalten haben, ist eingetreten. Einige Spitzenmanager haben durch offensichtliches Fehlverhalten das Vertrauen in das gesamte Wirtschaftssystem ins Wanken gebracht und manche Manager haben durch das Eingehen von unkalkulierbaren Risiken den Abwärtstrend ausgelöst.

Auch wenn in der Öffentlichkeit immer wieder dieselben Namen genannt werden, so muss man beim Ausmaß der Krise

wohl eher vom Handeln vieler Akteure sprechen, die sich unter den bestehenden Rahmenbedingungen jeweils für sich gesehen rational verhalten haben. Deshalb ist ein Weg aus der Krise nicht nur über individuelle Verhaltensänderungen, sondern insbesondere über eine Korrektur der Rahmenbedingungen zu erreichen.

Natürlich verdeckt die öffentliche Diskussion, dass die Mehrzahl der Unternehmer und Manager verantwortlich handeln und sehr wohl ein Interesse daran haben, den langfristigen Erfolg und damit Erhalt ihres Unternehmens und der Arbeitsplätze zu sichern. Aber auch diese werden u.U. durch die Auswirkungen unverantwortlichen Handelns in der Realisierung ihrer Unternehmensziele und –entwicklung behindert.

Bereits in dem Artikel »Neue Anforderungen an eine zukunftsorientierte Personalpolitik der Versorgungsunternehmen«, (Versorgungswirtschaft 11/2007), haben die Autoren im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung, den technischen Herausforderungen sowie den Erwartungen von Menschen an die Arbeitswelt, die Bedeutung von fachlicher und persönlicher Eignung von Führungskräften für den langfristigen Erfolg von Unternehmen aufgezeigt. Dabei wurde darauf verwiesen, »dass Führungskräfte ... nur dann erfolgreich sein werden, wenn sie sich vertieft auch mit der Wahrnehmung der eigenen Person beschäftigen.« »Es muss als Qualifikationsmerkmal angesehen werden, wenn sich eine Führungskraft ... mit der Entdeckung der eigenen Persönlichkeit auseinandersetzt ...«.

Auch wurde bereits auf die manchmal mangelhafte Ausprägung von bestimmten ethischen Grundhaltungen hingewiesen. So sollten Tugenden wie Gelassenheit, Zivilcourage, Offenheit, Bescheidenheit, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit bei der Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften wie-

¹ Vgl. dazu auch Beitrag des Autors »Neue Anforderungen an eine zukunftsorientierte Personalpolitik der Versorgungsunternehmen« in Versorgungswirtschaft 2007 S. 257.

der stärker in den Vordergrund rücken. Nach Meinung der Autoren sind ein langfristiger und nachhaltiger Erfolg der Unternehmen und ein fairer Ausgleich unterschiedlicher Interessen der am Unternehmensgeschehen Beteiligten, also der soziale Frieden, nur möglich, wenn die genannten Eigenschaften wieder zu einer Selbstverständlichkeit werden.

Im Titel »Führungskräfte am Wendepunkt« sind schon unterschiedliche Betrachtungsebenen angelegt. Zum Einen kann man sich die Frage stellen, hat das Verhalten von Führungskräften die Krise ausgelöst oder gefördert, zum Anderen die konstruktivere und zukunftsorientierte Ebene mit der Frage nach den »richtigen« Führungskräften, die mithelfen, die Krise zu überwinden und die Unternehmen und die Volkswirtschaft wieder auf einen langfristigen Erfolgskurs zu bringen. Es gibt dabei aufgrund der Komplexität und der globalen Zusammenhänge natürlich keine einfachen Lösungen. Zunächst ist es jedoch unerlässlich, einige Punkte anzusprechen, die zur gegenwärtigen weltweiten Krise im Finanzsystem und in der Realwirtschaft sowie zur Rezession beigetragen haben.

So kann man wohl mit Fug und Recht von einem »Größenwahn« und einer Überheblichkeit in manchen Branchen und bei manchen Führungskräften sprechen. Mit dieser Einstellung wurden unabsehbare Risiken eingegangen im Glauben, mit immer weiterer Expansion in neue Märkte und Regionen für das eigene Unternehmen zu einer unangreifbaren Marktposition und damit einhergehend gesteigerter persönlicher Reputation zu gelangen. Viele dieser Strategien und Konzepte müssen als gescheitert gelten und haben einen massiven betriebswirtschaftlichen und auch volkswirtschaftlichen Schaden verursacht.

In den letzten Monaten konnte man in Veröffentlichungen vielfach die Kritik am offensichtlich vorherrschenden kurzfristigen Denken in Vorständen, Aufsichtsräten und auch in der Politik nachlesen. Wenn es tatsächlich so ist, dass das Handeln von Managern überwiegend ausgerichtet ist an Quartalsberichten, Kennzahlen, Benchmarks und aktuellen Börsenkursen, der kurzfristige Erfolg dann auch noch honoriert wird, so wird zweifellos der Blick für die stetige und nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens verstellt sein. Mit rationalem Verhalten hat diese Vorgehensweise wohl nichts zu tun; der maximale eigene Nutzen sowie eine positive öffentliche Wahrnehmung können die Antriebsfedern eines solchen Verhaltens sein. Dem Unternehmen wird langfristig auf diese Weise aber die Grundlage entzogen.

Viele -vor allem mittelständisch geprägte- Unternehmen, die z.T. sehr erfolgreich und langfristig weltweit Produkte produzieren und vermarkten und somit als gutes Beispiel gelten können, werden von Unternehmern und Managern geführt, für die offensichtlich andere Tugenden wichtig sind. Statt des beschriebenen Größenwahns wird eine gewisse Bescheidenheit und Zurückhaltung (evtl. auch Understatement) gepflegt. Öffentliche Auftritte und unnötige Risiken werden vermieden und Entwicklungen nur in kleinen Schritten angegangen. Die dauerhafte Beschäftigung von qualifiziertem Personal und ein gewisses soziales Engagement sind selbstverständlich. Ganz entscheidend für die Belegschaften ist, dass Unternehmer und Manager durch ihr persönliches Verhalten ein gutes Beispiel geben und die Motivation und Identifikation positiv beeinflussen. Chefs, die in Pressekonferenzen »Sonntagsreden« halten, in Talkshows vorwiegend sich selbst darstellen oder ihre Belegschaften im Alltag systematisch bespitzeln, taugen dazu in der Regel nicht.

Stellt man nun die Frage »welche Führungskräfte brauchen wir denn, um aus der Krise herauszukommen?«, so kann man ganz banal feststellen: dieselben, die auch bisher schon erfolgreich waren.

Für die Unternehmen kann das nur bedeuten, ihre Anforderungsprofile für die Besetzung von Führungspositionen zu überdenken. So sollten wieder verstärkt folgende Bestandteile zu grundlegenden Anforderungen gemacht werden:

- Führungskräfte verfügen über ein stabiles Wertesystem und umfangreiche Bildung.
- Führungskräfte sind fähig, soziale Beziehungen und Kontakte einzugehen und zu pflegen.
- Führungskräfte treten bescheiden auf und stellen den langfristigen Erfolg in den Vordergrund.
- Führungskräfte leben Verantwortung und Disziplin vor.
- Führungskräfte schaffen eine Vertrauenskultur und ein Arbeitsklima, in denen Konflikte und Kritik konstruktiv ausgetragen werden können.
- Führungskräfte führen.

Viele Nachdenkliche unserer Zeit fordern als Lehre aus der Krise eine Neuausrichtung unseres Denkens und Handelns, in dem neue Tugenden und eine neue Ethik im Beruf gefordert werden. Wir möchten zu einer Rückbesinnung auf die Lehren von Denkern der Antike ermuntern. So beschäftigte sich bereits Aristoteles in seinen Studien mit der Frage, wie ein gutes Leben nicht nur in der Theorie gedacht und erwogen werden kann, sondern wie sich diese Tugenden im praktischen Leben, im Alltag äußern können: Nach seinem Verständnis lebt der Mensch gut, wenn er tugendhaft ist und sich im Denken und Handeln und in seinem Verhalten dieses Tugendhafte äußert. Dieses gute, tugendhafte Verhalten bestimmt er als die Mitte, als das rechte Maß zwischen zwei Verhaltensweisen, die sich dem Menschen, der aus seiner Vernunft heraus handelt, als das Beste erweist und der Mensch sich für das Optimum entscheidet.

Was meint Aristoteles konkret damit? Ein weiterer Blick in eine seiner Schriften gibt darüber Aufschluss, wenn er die einzelnen Tugenden als das Richtige zwischen einem Übermaß und einem Mangel beschreibt:

So bestimmt er die Tugend der Tapferkeit als die Mitte zwischen Furcht und Tollkühnheit, die Besonnenheit als die zwischen Lust und Schmerz und die Großzügigkeit zwischen Verschwendung und Kleinlichkeit. Zwischen Geschmacklosigkeit und Knauserigkeit sieht er die Tugend der Großartigkeit, zwischen Eitelkeit und Kleinmütigkeit die Tugend der Großsinnigkeit und zwischen Zorn und Schwächlichkeit die Tugend der Milde und der Sanftmut. Die Tugend der Wahrhaftigkeit beschreibt Aristoteles als das rechte Verhalten zwischen Unverschämtheit und Ironie, die der Gewandtheit zwischen Ungezogenheit und Tölpelhaftigkeit, die der Entrüstung zwischen Neid und Schadenfreude, die der Mäßigkeit zwischen Verschwendung und Geiz und die Freigiebigkeit zwischen Maßlosigkeit und Kleinlichkeit. Eine Tugend vermag er in seinem Mittelmaß nicht zu benennen, sondern nur ihren Extremen Namen zuzuordnen: Ehrgeiz und Ehrgeizlosigkeit.

Als die vollkommene Tugend betrachtet der Denker der Antike die Gerechtigkeit, in der nach seiner Auffassung alles tugendhafte Verhalten zusammengefasst ist: Die Gerechtigkeit schafft eine Mitte, alle Extreme bewirken Ungerechtigkeit oder ein Übermaß oder einen Mangel, der für die Gemeinschaft von Schaden ist.

Wenn »Krise« als ein Akt der Gesundung verstanden wird und Unternehmen und Volkswirtschaft wieder zurückfinden wollen auf positive Entwicklungspfade, dann entsprechen Unternehmer und Manager, die die Zukunft im Blick haben, wieder verstärkt dem oben beschriebenen Anforderungsprofil und berücksichtigen in ihrem Denken und Handeln auch das »Maß der Mitte«.