



Dezember 2009 (1)



Wider die Eitelkeit

Dieter Thorhauer (71), ehemals Vorsitzender der Geschäftsführung der Merkur Thorhauer-Gruppe, und seine Söhne haben schon sehr früh begriffen, dass sie ihr Firmenvermögen auf eine rechtsfähige Stiftung übertragen, um das Unternehmen in dritter Generation durch erfolgreiches Zusammenwirken von zukunfts-trächtigen Firmen und Geschäftsmodellen zu sichern. Dabei haben die Stifter Grundsätze dokumentiert, die allgemein zum Nachdenken raten.

... zur persönlichen Verantwortung von Führungskräften im Unternehmen

Junge Nachwuchskräfte müssen rechtzeitig lernen, welche Bedeutung ihr persönliches Verhalten auf die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter hat. Die Autorität der Führungskräfte und ihr Mandat im Unternehmen sollen auf Befähigung und vorbildlicher Haltung beruhen. Ein größeres Unternehmen sollte heute wissen, dass seine Leistungskraft und die Gewährleistung seiner Kontinuität nicht mehr in erster Linie auf der Disziplin einer hierarchischen Organisation beruhen dürfen, sondern auf der Identifizierung seiner Führungskräfte und Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens. Sicherlich bedarf es auch der Disziplin. Für die Bewältigung der Zukunft aber ist die Identifizierung mit dem Unternehmen von größerer Bedeutung.

Erst diese Einstellung ermöglicht heute die für eine wirksame

Führung unverzichtbare Delegation der Verantwortung auf untere Ebenen, ohne die ein Unternehmen in Zukunft kaum wettbewerbsfähig sein wird! Hier liegt auch eine wichtige Begründung dafür, dass „der Kapitalertrag“ allein als Zielsetzung in unserer Zeit für ein Unternehmen nicht akzeptabel ist. Menschlichkeit ist wichtiger als Kapitalismus.

... zu Kapitalismus und Menschlichkeit

So unterschiedlich wie die wirtschaftlichen Bedingungen auch sein mögen, so unabdingbar ist doch die Forderung nach einem übergreifenden Ethos, in dem der Grundgedanke der Menschlichkeit mit der Leistungserwartung der Gesellschaft in Einklang gebracht wird. Ein Kapitalismus, der die Bedürfnisse der Menschen mit Füßen tritt, ist menschenverachtend und wird auf lange Sicht soziale Aufstände und politische Konflikte auslösen, die ein friedliches Miteinander unmöglich machen.

Wer als Unternehmer mit der Arbeit der Menschen Geld verdient, steht gegenüber seinen Mitarbeitern in der Verantwortung. Gerade in unserer Zeit des globalen Wettbewerbs können von verantwortungsbewussten Unternehmen wegweisende Impulse ausgehen, weil die Bedürfnisse der Menschen nach Freiheit, Frieden und Wohlstand über nationale, kulturelle und politische Unterschiede hinweg so ähnlich sind.

Ein Ausgleich der Interessen ist aber immer dann am ehesten zu erreichen, wenn sich Menschen auf vergleichbare Ziele verständigen können.

Wir stehen an einem Scheideweg, an dem sich zeigen wird, ob die Verteilungskämpfe auf dieser Erde für die nächsten Generationen in einen „Kampf der Kulturen“ münden und in brutalen Kriegen und Aufständen international verheerende Folgen zeigen werden oder ob mit den Erfahrungen unserer demokratischen Systeme eine friedvolle Kooperation unterschiedlichster Kulturen ermöglicht werden kann.

... zur Eitelkeit von Managern

Den Einfluss des menschlichen Versagens am Misserfolg richtig zu erfassen, ist außerordentlich schwierig. Und doch ist es so, dass häufig nicht in erster Linie fachliche, sondern eher charakterliche Mängel einen Manager straucheln lassen. So wie alle menschlichen Eigenschaften in der Übertreibung negative Konsequenzen haben können, so müssen wir diese Folgen auch im Bereich der Eitelkeit zur Kenntnis nehmen. Dies scheint umso wichtiger, als ein fehlerhaftes menschliches Verhalten beim Manager nicht nur persönliche, sondern vor allem gravierende Folgen für sein Unternehmen haben kann. Die negative Komponente der Eitelkeit drückt sich in verschiedenen Facetten aus. In dem Be-



Dezember 2009 (1)

mühen um Geltung und Anerkennung erliegt der Manager allzu leicht der Versuchung, sich und seine Erfolge überhöht darzustellen und in der Folge sich selbst zu überschätzen. Die Überschätzung des eigenen Könnens endet über kurz oder lang mit Versagen und Beschämung. Bei der Planung des Führungsnachwuchses ist dieser Tatbestand zu beachten. Die in Aufsichtsgremien gestellten Personen sollten es sich dreimal überlegen, ob sie einen Showman an die Spitze eines Unternehmens berufen dürfen.

So kann zum Beispiel ein von Eitelkeit und persönlichem Ehrgeiz getriebener Manager durch Firmenkäufe in einer relativ kurzen Zeitspanne ein erstaunliches Umsatzwachstum bewirken und Beifall ernten. Gerade dieses forcierte Wachstum führt aber auch zu einer gefährlichen Überforderung der Führung und der Mitarbeiter des Unternehmens. Die Integration von neu erworbenen Unternehmen erfordert nämlich zwangsläufig Geduld und Zeit und verursacht hohe Kosten, und bei einer anhaltenden Expansion dieser Art dauert es nur wenige Jahre, bis die Entwicklung von Rentabilität und Liquidität bei Bilanzpräsentationen Bedenken auszulösen beginnt. Wenn der Mann an der Spitze im Interesse seiner Imagepflege dann intern auch noch auf größeres Tempo dringt, ist Ärger und Gefahr für das Unternehmen in Verzug!

Dem seiner Eitelkeit folgenden Manager machen solche Wachstumsprobleme keine Kopfschmerzen: Er kann ja Kredite aufnehmen. Eher handwerkliche Aufgaben hält er für ein zweitrangiges Problem, um das sich andere kümmern können.

Freilich kann eine solche auf Beifall der Öffentlichkeit bedachte Strategie den Umsatz zwar für einige Jahre beflügeln. Eines Tages aber kommt dann mit Sicher-

heit der kritische Augenblick, in dem die Liquidität in Gefahr gerät und Verluste gemacht werden. Will man dem vorbeugen, muss man sich von Führungskräften mit stark egozentrischen Persönlichkeitsstrukturen deshalb so rechtzeitig trennen, dass größerer Schaden verhindert wird.

... zur Rolle des Nationalstaats im Zeitalter der Globalisierung

Die jüngste Bankenkrise oder die ausufernde Entwicklung der Rohstoffpreise haben die Hilflosigkeit der nationalen Regierungen angesichts der globalen Risiken einmal mehr deutlich gemacht. Nationale „Verteilungspolitik“ wird angesichts eines global vernetzten Weltmarkts unrealistisch. Hier sind neue Wege gefragt! Ähnlich wie im Bereich der militärischen Sicherheitsbemühungen sollen auch hier in internationalen Gesprächsforen Experten in leistungsorientierter Führungstechnik im Austausch mit fortschrittlichen Politikern neue Strategien entwickeln, die den globalen Anforderungen nach internationaler politischer Wirksamkeit entsprechen.

Vor allem die in ungeheurer Schnelligkeit vollzogene Umwandlung großer Volkswirtschaften wie Indien oder China, aber auch die rasante Wirtschaftsentwicklung einiger arabischer Staaten oder der ehemaligen Sowjetunion führen uns deutlich vor Augen, dass Demokratie und Wirtschaftswachstum schon lange nicht mehr die einzig denkbare Allianz bilden, die zu Fortschritt und globaler Wettbewerbsfähigkeit führt.

Die historische Rechtfertigung der Demokratie als erfolgreiche Staatsform hat in der öffentlichen Meinung hierzulande und in den Köpfen vieler verantwortlicher Politiker die fatale

Einschätzung entstehen lassen, über ein Patentrezept staatlicher Ordnung zu verfügen, das als solches unantastbar und auf Dauer gültig sei. Erst langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass in unserem Zeitalter des Wandels auch die Demokratie als Staatsform ständiger Fortschreibung bedarf und die Analyse ihres Reformbedarfs zu den dringlichen Aufgaben demokratischen Handelns gehört.

... zu Reformen

Die Erfahrungen der letzten Jahrzehnte haben gezeigt, dass die Demokratie wettbewerbsfähig werden kann. Doch wie in der Wirtschaft auch, müssen die Reformen bei der Führung selbst beginnen. Die Träger der dringend benötigten Reformen in Staat, Verwaltung, und Politik sollten vermehrt wieder die Bürger selbst werden. Es geht um ihren Staat, die Zukunft liegt in ihrer Verantwortung! Wer die Kräfte des Wettbewerbs kennt, sollte verstehen, dass es in unserer Hand liegt, ob wir zu den Gewinnern oder Verlierern einer globalen Weltordnung gehören werden.

Fortschritt kann durch Wettbewerb erzwungen werden. Im Gegensatz dazu sind solche Antriebskräfte im Bereich des demokratischen Systems nur unzureichend ausgebildet. Noch immer entscheidet unser Staat hoheitlich und nach politischem Ermessen über die Richtigkeit des Handelns. Das Kriterium der Effizienz wird gefährlich vernachlässigt.

... zur demokratischen Kultur

Das Funktionieren einer modernen Demokratie ist entscheidend für die Motivation der Bürger und



Dezember 2009 (1)

beeinflusst maßgeblich deren Vertrauen in die Politik ihres Landes. Der Vertrauensverlust zahlreicher Bürger in die Politik kann nur mit konsequenter Transparenz hinsichtlich der Maßstäbe des politischen Handelns aufgehoben werden. Nur wenn Ziele mess- und bewertbar offengelegt werden, wird der Wähler als mündiger Bürger auch ernst genommen, denn nur dann ist es ihm möglich, Erfolg oder Misserfolg seiner Regierung sachgerecht zu beurteilen.

Gerade in den rein staatlichen Zuständigkeitsbereichen - wie etwa in der Bildung, der Verwaltung und den Staatsfinanzen - offenbaren Leistungsvergleiche mit dem Ausland mitunter erschreckende Defizite. Motivierte und verantwortungsbewusste Bürger aber fallen nicht vom Himmel; sie können nur mit politischem Handeln überzeugt und gewonnen werden! □