

## **Wolfgang Huber**

### **Führung neu denken**

*Vortrag beim 12. Freiburger Mittelstandskongress am 5. Oktober 2016*

*I.*

Die Aufgabe, Führung „neu zu denken“, steht nicht nur auf diesem Kongress auf der Tagesordnung. Sie ist in allen größeren Organisationen ein Thema. Im Blick auf die Wirtschaft wird sie besonders intensiv diskutiert. „Kein Vertrauen in den Chef“ heißt die Überschrift zu dem Bericht über eine brandneue Untersuchung zur Skepsis von Beschäftigten gegenüber ihrem Unternehmen wie gegenüber ihren Vorgesetzten. Lediglich 44 Prozent der Beschäftigten vertrauen in Deutschland ihrem Unternehmen und lediglich 47 Prozent ihren Vorgesetzten. Das liegt unterhalb des Durchschnitts in einer Reihe von vergleichbaren Ländern. Aber auch dieser Durchschnitt zeigt kein rosiges Bild: Nur 46 Prozent trauen Ihrer Firma, nur 49 Prozent ihrem Chef. Neben Fragen der fairen Behandlung und fehlender Chancengleichheit bei Vergütung und Beförderung geben die Beschäftigten als Gründe ihrer Unzufriedenheit hohe Fluktuation und Führungsdefizite an. Für die Unternehmen sind die Folgen gravierend: „Dienst nach Vorschrift“, „innere Kündigung“ und Wechselabsichten stehen unter den Konsequenzen obenan. Wenn Beschäftigte den Eindruck haben, sich auf ihr Unternehmen und auf die Vorgesetzten nicht verlassen zu können, hat das immer gravierende Folgen. In einer Zeit, die durch globalen Wettbewerb, Digitalisierung und andere Faktoren einer besonders scharfen Transformationsdynamik ausgesetzt ist, gilt das erst recht. Vertrauenserosion ist nicht nur ein gravierendes Problem für den sozialen Zusammenhalt im Unternehmen; diese Erosion wirkt sich auch wirtschaftlich unmittelbar aus. Wirtschaft ist für den Menschen da und kann nur mit Menschen gemacht werden. Das gilt,

auch wenn die Arbeitsteilung zwischen den Menschen und der intelligenten Assistenz, die ihnen durch die Digitalisierung der Arbeit verstärkt Zuzug Verfügung stehen wird. Auch in der Industrie 4.0 wird es entscheidend auf die Menschen, ihre Kooperationsbereitschaft, ihre Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, kurz: auf ihr wechselseitiges Vertrauen an.

„Führung“ ist weltweit ein Schlüsselthema; „leadership“ ist ein positiv besetzter Begriff. In amerikanischen Schulen spielt das Thema schon früh eine Rolle. „Dienst“ und „Führung“ stehen nicht im Widerspruch zueinander. Zum „Service Learning“ gehört auch die Fähigkeit, Führungsaufgaben zu übernehmen. Die Verantwortung, die Schülerinnen und Schüler lernen sollen, schließt Führungsverantwortung ein. Sie wird selbstverständlich als ein Teil des Dienstes angesehen, den der einzelne der Gesellschaft schuldet. Wer sich in Afrika Gedanken über die Zukunft dieses schwierigen Kontinents macht, weiß, dass es ohne Führungsbereitschaft nicht vorangehen wird. Weitsichtige wissen, dass sich entwickelnde Länder eine Führungselite brauchen.

In Deutschland spielt diese Art von Debatten eine weit geringere Rolle. Denn weithin ist ein Vorbehalt gegenüber Führung zu beobachten, der sich zum Teil aus der deutschen Geschichte erklärt. Nicht nur der Missbrauch des Wortes „Führer“ durch das nationalsozialistische Regime trug dazu bei. Auch die Verwendung dieses Worts in der Jugendbewegung leistete einem autoritären Verständnis Vorschub. Schließlich kam der Rolle des militärischen Führers in diesem Kontext eine zentrale Bedeutung zu; deshalb verband sich die Vorstellung von Führung sehr stark mit dem Grundmuster von Befehl und Gehorsam.

Obwohl an dieser Seite deutscher Traditionen nun seit einem halben Jahrhundert Kritik geübt wird, hat sich der Unterschied zwischen „Führung“ und „leadership“ noch längst nicht eingeebnet. Viele scheuen sich noch immer, von Führung zu sprechen. Doch geführt wird auch, wenn man nicht

darüber redet – aber eben suboptimal. Dadurch, dass man eine Frage weitgehend ignoriert, wird sie nicht gegenstandslos. Relativ unbefangen ist am ehesten in der Wirtschaft von Führung die Rede. Die Globalisierung der Wirtschaft, die Durchsetzung amerikanischer Standards und Begriffe führt dazu, dass die Forderung nach *leadership*, vor allem wenn es um *change management* geht, vielerorts auf der Tagesordnung steht.

II.

Doch Führung ist nicht nur in der Wirtschaft, sondern in allen Organisationen gefordert. Der Mangel an Aufmerksamkeit für die Fragen guter Führung betrifft deshalb auch alle Organisationen. Das unzureichende Nachdenken darüber hat erhebliche Konsequenzen für die Rekrutierung und Qualifizierung von Führungskräften. Sie werden sehr häufig eher nach fachlicher Befähigung als nach persönlicher Eignung ausgewählt. Die Vorbereitung auf Führungsaufgaben lässt sehr oft zu wünschen übrig. Das gilt für viele Bereiche, für die einen mehr, für die anderen weniger.

Oft wird geführt, ohne das eigene Führungsverhalten kritisch zu reflektieren. Viele empirische Untersuchungen bestätigen das. Auf die Frage nach der fachlichen Kompetenz von Führungskräften liegt der Anteil der positiven Einschätzungen bei 85 %. Bei der Frage, inwieweit Führungskräfte in Fragen der Menschenführung kompetent sind, sinkt der Anteil positiver Einschätzungen auf 35 bis 45 %. Mehr als jeder zweiten Führungskraft wird die Kompetenz zu angemessener Menschenführung abgesprochen - und zwar auch dann, wenn man Führungskräfte selbst befragt.

Die häufigste Kritikpunkte sind nach einer Zusammenstellung von Dieter Frey: Meine Führungskraft

- kann nicht danke und bitte sagen;
- ist ein Narzisst, stellt die Erfolge des Teams immer als eigene Erfolge dar;

- will, dass alle Menschen gleich funktionieren;
- sieht nicht den Menschen, sondern nur die Arbeitskraft;
- will stromlinienförmige und angepasste Mitarbeiter;
- kann nicht delegieren;
- ist unfähig zur Kommunikation;
- gibt keine Wertschätzung;
- ist cholerisch, launisch, rechthaberisch;
- kritisiert nicht unter vier Augen, sondern vor versammelter Mannschaft;
- ignoriert einen über Wochen;
- ist nachtragend, wenn man etwas Kritisches sagt, also sehr kritikempfindlich;
- • explodiert leicht, wenn Dinge nicht so laufen, sie wie es will;
- sieht nur das Negative, nicht das Positive;
- kennt nur eine Wahrheit, nämlich die eigene.

Oder knapper zusammengefasst in einer Interpretation entsprechender Untersuchungen durch Burkhard Schwenker: Führungsprozesse scheitern an

- der Persönlichkeit der Führungskräfte: „Alphatiere, die sich für unfehlbar halten“; „Egoismus, Hochnäsigkeit und Hybris“; „fehlender Selbstreflexion“;
- an einer Ja-Sager-Kultur im Unternehmen, in der Gremiensitzungen zu Selbstdarstellungszwecken genutzt, Absprachen intransparent getroffen, Konflikte nicht offen ausgetragen werden und dadurch die Bereitschaft zu Risiko und Wandel ausgehebelt wird;

- mangelnder Teamorientierung: „keine Fähigkeit, Menschen zu gewinnen“, „kein Vorleben von Werten“, „übergroße persönliche Ambitionen“.

Solche kritischen Analysen sind vorwiegend am Führungsverhalten in Wirtschaftsunternehmen orientiert. Daran zeigt sich, dass die kritische Auswertung in diesem Bereich eher weiter entwickelt ist als in anderen genauso wichtigen Bereichen: Politik, Kultur, Wissenschaft, Medien oder auch den Kirchen. Vergleichbare Fehlentwicklungen gibt es jedoch in all diesen Bereichen. Jeder, der sich in dem einen oder anderen dieser Bereiche auskennt, weiß dafür eine Fülle von Beispielen.

Auch eine andere Feststellung lässt sich in diesem Zusammenhang nicht unterdrücken. Viele werden im Stande sein, solche kritischen Analysen an Beispielen zu bestätigen. Die Beispiele beziehen sich in aller Regel auf das Führungsverhalten anderer, nicht auf das eigene. Auch in dieser Hinsicht gehört Selbstkritik nicht zu den herausragenden Eigenschaften von Führungskräften. Natürlich ist die Selbstidealisierung und Selbstbeschönigung weiter verbreitet. Wir alle neigen zu einem positiven Selbstbild und trauen anderen eher Fehler zu als uns selbst. Psychologische Studien bestätigen die Neigung dazu, die eigene Person zu „schönen“. Wenn uns in schneller Folge unterschiedliche Fotos von uns gezeigt werden, erkennen wir uns selbst nur auf den Fotos, die uns möglichst vorteilhaft ins Bild setzen.

Selbstkritik als ein Element von Führungsstärke anzusehen, ist deshalb keineswegs selbstverständlich. Vielleicht liegt aber gerade darin ein Ansatz dazu, Führung neu zu denken. Dafür kann ein Blick auf das so oft beschworene christliche Menschenbild hilfreich sein. Es sagt im Kern, dass die Würde des Menschen nicht daran hängt, dass seine Vorhaben gelingen. Denn der Mensch ist mehr als seine Taten – sowohl diejenigen, die glücken, als auch diejenigen, die misslingen. Das Vorhaben, eine letzte Rechtfertigung des eigenen Lebens, also die Rechtfertigung vor Gott, aus

den eigenen Leistungen abzuleiten, ist zum Scheitern verurteilt; sie treibt uns nur in eine rastlose Unruhe im Blick auf das eigene Seelenheil. Wir alle müssen Einsicht in den fragmentarischen Charakter unseres Lebens gewinnen; auch noch zur stärksten Persönlichkeit gehören Schwächen, Verkrümmungen in sich selbst. Fehlleistungen sind oft die Kehrseiten unserer Stärken. Der christliche Glaube sieht den Menschen als Sünder, der dennoch zur Gemeinschaft mit Gott bestimmt ist. Auch als Sünder kann er darauf hoffen, von Gott angenommen und von seinen Mitmenschen geachtet zu sein. er ist, wie Martin Luther zu sagen pflegte, gerecht und Sünder zugleich. Das ist, wie ich finde, ein ziemlich realitätsnahes und realitätsgerechtes Menschenbild. Eine Folge ist besonders wichtig: Das Selbstwertgefühl braucht nicht zusammenzubrechen, wenn man sich Fehler eingesteht. Die oft beschworene Gottebenbildlichkeit des Menschen ist keine Unfehlbarkeit. Würde und Fehlbarkeit gehören vielmehr zusammen. Mit den eigenen Stärken kann nur umgehen, wer zur Selbstkritik bereit ist. Zu den eigenen Schwächen kann nur stehen, wer weiß, dass die persönliche Identität sich nicht der eigenen Leistung verdankt.

Es gibt unterschiedliche Zugänge zu einem Verhältnis des Menschen zu sich selbst, für das ich gerade an Motive des christlichen Menschenbilds angeknüpft habe. Welche Überzeugungen für das eigene Selbstverständnis und Menschenbild auch immer prägend sein mögen – eine Reflexion dieser Art ist für jeden unentbehrlich, der Führungsaufgaben wahrnimmt. Wenn man nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere Menschen Verantwortung trägt, braucht man eine klare Grundhaltung im Verhältnis zu anderen wie zu sich selbst. Ein in dem beschriebenen Sinn fehlerfreundliches Verhältnis zu sich selbst wie zu anderen ist eine unentbehrliche Voraussetzung für eine Selbstkritik, ohne die Führung sich weder neu denken lässt noch wirklich gelingen kann.

*III.*

Führung hat mit Zielen zu tun, die in der Zukunft erreicht werden sollen. Niemand kann jedoch die Zukunft mit Sicherheit voraussagen; bei allen Versuchen, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren, bleibt die Zukunft kontingent. Wir wissen etwas genauer, was nicht passieren wird, als dass wir abschätzen können, was geschehen wird. Dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen, können wir voraussagen, wie groß Bäume werden können, wissen Führungsentscheidungen entbehren deshalb einer letzten Sicherheit. Manchmal erweisen sich „Bauchentscheidungen“ als richtig und sind den präzise kalkulierten, auf Daten gestützten Entscheidungen überlegen. Doch es kann auch umgekehrt sein. Noch so sorgfältige Vorbereitung kann in die Irre führen; ein andermal hat leichtsinnige Oberflächlichkeit verheerende Konsequenzen. Ohne Gottvertrauen und Demut kommt niemand aus – selbst wenn ihm diese Sprache ganz fremd ist.

Führung hat mit Menschen zu tun, deren Stärken man mobilisieren und deren Schwächen man kompensieren muss. Führen kann deshalb nur, wer die Menschen mag. Fair mit ihnen umzugehen, sie so zu behandeln, wie man auch selbst behandelt werden möchte, ist ein elementares Gebot guter Führung. Mit dieser Regel knüpft gute Führung an die „Goldene Regel“ an, einen verbreiteten moralischen Grundsatz, der in die christliche Tradition durch die Verkündigung Jesu Eingang gefunden hat: „Was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch.“ Oder in der negativen, gereimten Fassung: „Was du nicht willst, dass man dir tu, das füg auch keinem andern zu.“ Deshalb ist die soziale und kommunikative Kompetenz in Führungsaufgaben genauso wichtig wie das fachliche Einsichtsvermögen. Wer führt, muss sich dafür interessieren, wer der andere ist, nicht nur dafür, was er leistet. Ziele kann man nur mit anderen Menschen durchsetzen; wer seine Ziele gegen die eigene Mitarbeiterschaft verwirklichen will, scheitert. Gutes Führen beruht auf wechselseitigem Vertrauen. Vertrauen aber ist ein gefährdetes Gut – leicht zerstörbar, nur schwer wieder aufzubauen.

Ich habe Führungserfahrung vor allem in der Kirche gesammelt. Andere Organisationen formulieren ein „Mission Statement“; die Kirchen haben eine Mission. Dafür müssen die Menschen gewonnen werden. Bei dem Versuch, das möglichst gut zu machen, sollten die Kirchen sich nicht scheuen, von Führungserfahrungen in anderen Bereichen zu lernen – gemäß dem biblischen Motto: „Prüfet alles, das Gute behaltet!“ Und ebenso kann es hilfreich sein, für den Umgang mit anderen Menschen wie mit sich selbst aus dem Erfahrungsschatz des Glaubens zu lernen: der zehn Gebote, der Goldenen Regel, der Liebe zum Nächsten wie zu sich selbst oder dem Bild vom Menschen, der gerecht und Sünder zugleich ist. Auch in dieser Hinsicht gilt das Motto: „Prüfet alles, das Gute behaltet!“

#### IV.

Bei guter Führung geht es um den Zusammenklang zwischen Menschenwürde, Zielorientierung, ethischer Verbindlichkeit und guter Kommunikation. Die Ausrichtung an der Menschenwürde verpflichtet dazu, im anderen nicht nur ein Mittel zum Zweck, sondern einen „Zweck in sich selbst“ zu sehen, ihn nicht nur unter den funktionalen Erfordernissen bestimmter Abläufe zu betrachten, sondern als Person mit unantastbarer Würde anzusehen, sich nicht nur für seine beruflichen Verpflichtungen zu interessieren, sondern die ganze Person im Blick zu haben, nicht nur seine Leistungsfähigkeit zu würdigen, sondern auch mit seinen Grenzen und seiner Verletzlichkeit fair umzugehen. Die Zielorientierung erfordert, Ziele zu definieren und mit Mitarbeitenden zu vereinbaren, Entscheidungen und Handlungen im Blick auf diese Ziele zu begründen und zu erklären, gemeinsam nach den besten Wegen zur Erreichung bestimmter Ziele zu suchen. Ethische Verbindlichkeit schließt eine Verständigung über Handlungsmaßstäbe ein; sie erfordert Transparenz im Blick auf die Verantwortung der einzelnen, achtet darauf, dass nach innen wie nach außen Vertrauen gewahrt und gestärkt wird, ist klar im Umgang mit der Verletzung von ethischen Standards, ermöglicht aber auch nach Fehlern einen neuen



Anfang. Gute Kommunikation setzt voraus, dass Führungskräfte zuhören können, bevor sie Weisungen geben, dass sie den Gesprächspartnern von gleich zu gleich begegnen, dass sie neugierig auf die Einsichten anderer sind. Das Apriori jeder Kommunikationsgemeinschaft besteht darin, einen Menschen nicht nur in der ihm übertragenen Rolle und Funktion zu sehen, sondern ihm offen zu begegnen, nicht nur transaktional vorher festgelegte Aufgaben zu übertragen, sondern transformational nach der gemeinsamen Lösung von Aufgaben zu suchen.

Führen kann sich nicht nur auf Incentives stützen. So wichtig materielle Anerkennung ist, so sehr hängt die Begeisterung der Menschen davon ab, dass sie in ihrem Handeln auch einen guten Sinn erkennen können. Zu führen bedeutet, Menschen den Sinn dessen zu vermitteln, was sie tun. Beim Führen geht es nicht nur um den Appell, sondern um die Einsicht, nicht nur um die Übertragung dessen, was der Führende für richtig hält, auf seine Mitarbeiter, sondern um das Wecken einer Einsicht, die auch für die Führungsperson Überraschungen bereit hält. Was Bestand haben soll, muss gut begründet werden. Dafür ist man auf Mitarbeiter angewiesen, die nachfragen, eigene Überlegungen einbringen, Konsequenzen für den eigenen Aufgabenbereich bedenken und artikulieren. Führung neu zu denken, bedeutet, besser zu kommunizieren.

V.

Führung neu zu denken bedeutet nicht: Führung neu zu erfinden. Viele Führungsinstrumente sind bekannt. Die Spannung zwischen der Rolle des Chefs, der Entscheidungen trifft, und der Rolle des Coachs, der die Stärken eines Mitarbeiters herauslockt und ihm dabei hilft, eigene Schwächen zu erkennen, aber nicht an ihnen hängen zu bleiben, ist bekannt. Dass diese Rollen in vielen Berufsfeldern getrennt sind, ändert nichts daran, dass man in vielen konkreten Situationen beides miteinander verbinden muss. Auch dass man das eigene Führungsverhalten selbstkritisch bedenken muss und dafür

auf Menschen angewiesen ist, die so mutig sind, auch den Führenden auf seine Schwächen aufmerksam zu machen und ihm dabei zu helfen, dass er nicht an ihnen hängen bleibt, ist bekannt - wenn auch sicher einer der schwierigsten Aspekte, und zwar: je höher, desto schwieriger. Man kommt also dem Neuen an der Aufgabe, Führung neu zu denken, schon näher, wenn man erkennt, dass Kritikoffenheit und die Fähigkeit zur Selbstkritik zu den wichtigsten Voraussetzungen guter Führung gehören.

Doch darüber hinaus weist die Überlegung, dass der gesellschaftliche Wandel es ist, der dazu nötigt, Führung neu zu denken. Ich will zum Abschluss nur drei Aspekte dieses Wandels nennen, die vor neue Aufgaben und Herausforderungen stellen.

Der demographische Wandel führt zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Der faire Umgang mit älteren Mitarbeitenden ist in meinem Verständnis ein besonders wichtiger Prüfstein für gute Führung. Das tradierte Muster, dass die Älteren den Jüngeren als Vorgesetzte die Richtung weisen, gehört der Vergangenheit an. Wenn Jüngere Älteren gegenüber Führungsverantwortung wahrzunehmen, bildet die Orientierung an der Menschenwürde erst recht eine unentbehrliche Voraussetzung gelingender Zusammenarbeit. Die Verknappung des Nachwuchses für Führungsaufgaben hat in manchen Bereichen zur Folge, dass Menschen weit jünger als früher in Leitungsaufgaben aufrücken. Das verstärkt die Tendenz dazu, dass fachliche Kompetenz allein als ausreichend für die Übergabe von Leitungsaufgaben angesehen wird. Umso mehr muss gelten, dass der Ausbildung sozialer und kommunikativer Kompetenz die nötige Aufmerksamkeit gewidmet wird. Wer Menschen führen will, muss gelernt haben, die Wirklichkeit aus ihrer Perspektive zu sehen. Dieser Seitenwechsel ist eine elementare Voraussetzung guter Führung. In ihr konkretisiert sich die Einsicht, dass die Beherzigen der Goldenen Regel, ja die Erinnerung an das Gebot der Nächstenliebe für gute Führung unentbehrlich ist.

Die Digitalisierung führt zur Verunsicherung vieler Menschen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass praktisch alle Menschen in abhängiger Beschäftigung - und andere auch - damit rechnen, dass ihre Arbeitswelt in naher Zukunft durch die Auswirkungen der Digitalisierung tiefgreifend verändert wird. Während die einen befürchten, dass dies mit einer Gefährdung ihres Arbeitsplatzes verbunden sein kann, rechnen andere damit, dass sie auch in dieser Veränderung der Arbeitswelt bestehen können. Obwohl bestimmte Arbeitsvorgänge dadurch erleichtert werden, rechnet kaum jemand damit, dass sein Arbeitsalltag dadurch einfacher wird. Alle Rationalisierungsgewinne, so heißt die durchgängige Erwartung, werden durch Arbeitsverdichtung und zusätzliche Kommunikationserfordernisse ausgeglichen. Berufliche Arbeit wird anspruchsvoller und anstrengender. Verlustängste und Sorgen vor Überforderung werden angesichts der Digitalisierung an Bedeutung gewinnen. Wer Menschen in diesen Prozessen „mitnehmen“ will, muss sie ernst nehmen, auf die Veränderung vorbereiten, weiterbilden. Und er muss sich darum bemühen, dass die Umstellung nicht zu „disruptiv“ verläuft.

Globalisierung, Migration und Flüchtlingsbewegungen bewirken, dass nahezu jede Organisation und so auch jedes Unternehmen durch kulturelle, religiöse und gesellschaftliche Pluralität geprägt ist. Interkulturelle Sensibilität, interreligiöse Sprachfähigkeit, soziale Empathie, aber ebenso Klarheit in verabredeten Regeln und das Beharren auf einem für alle verbindlichen Recht werden zu wichtigen Elementen von Führungskompetenz. Toleranz ist dabei unentbehrlich; doch der damit verbundene Respekt für das, was einem anderen wichtig ist, setzt ein Wissen darüber voraus, was einem selbst wichtig ist. Führungspersonen müssen in dem erkennbar sind, wofür sie selbst stehen; sie müssen sich der Vorbildfunktion bewusst sein, die ihnen unter den Bedingungen der Pluralität unausweichlich zukommt. In einer Zeit der Pluralität kommt es nicht nur darauf an, Führungsaufgaben funktional zu erfüllen; es kommt vielmehr zugleich darauf an, als Person - ja: als

Persönlichkeit, als Mensch - für andere wahrnehmbar und ansprechbar zu sein. Der Mut, Führung neu zu denken, besteht darin, als Mensch für das einzustehen, was man tut. Flachere Hierarchien und stärkere Partizipation an Entscheidungsprozessen sind sicher wünschenswert. Doch wenn diese Vorschläge nur dazu genutzt werden, dass niemand mehr als Person erkennbar wird, andere zu begeistern vermag und in schwieriger Situation die Richtung vorgibt, dann wird der Ruf nach einem kooperativen Führungsstil zum Alibi für Führungslosigkeit. Dann sehnt man sich plötzlich nach einem, der zu der Ansage bereit ist: „Wer bei mir Führung bestellt, bekommt sie.“

Diese Forderung nach Erkennbarkeit von Führungspersönlichkeiten soll nicht missverstanden werden. Gute Führung beruht entscheidend auf wechselseitigem Vertrauen. Wer führt, muss Vertrauen in die Menschen setzen, mit denen zusammen er etwas zustande bringen will. Und er muss deren Vertrauen gewinnen. Die zu Beginn erwähnte Untersuchung zeigt, dass die Vertrauenserrosion nicht nur dort um sich greift, wo eklatante Rechtsbrüche und Compliance-Verstöße vom Typ „Dieselgate“ festzustellen und zu beklagen sind. Diese Erosion breitet sich auch in Bereichen aus, die von solchen Skandalen allenfalls indirekt betroffen sind. Führung ist komplex geworden, aber bestimmte Grundlagen sind elementar; doch gerade sie werden häufig vernachlässigt. Wertschätzung und Verantwortung, Ehrlichkeit und Transparenz, Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit stehen dabei obenan. Ethisches Bewusstsein ist kein Luxus für den Feierabend, für Festreden oder für Abschlussvorträge; dieses Bewusstsein ist für erfolgreiches Führen in der Wirtschaft genauso wichtig wie die Fähigkeit, eine Bilanz zu lesen oder einen Produktionszyklus zu planen. Fachliche Kompetenz und ethisch-soziale Kompetenz gehören gerade heute unlöslich zusammen.