

## **Wolfgang Huber**

### **Was brauchen Verantwortungsträger von morgen?**

**München, 15. April 2010**

„Die Herausforderungen an uns mögen neu sein. Und auch die Mittel, mit denen wir ihnen begegnen, sind neu. Aber jene Werte, von denen unser Erfolg abhängt, sind es nicht, sie sind alt: Ehrlichkeit und harte Arbeit, Mut und Fairness, Toleranz und Neugier, Loyalität und Patriotismus. Und sie sind wahr.“

Möglicherweise haben Sie noch im Sinn, von wem diese Sätze stammen. Barack Obama hat sie zu Beginn des vergangenen Jahres in seiner Antrittsrede als Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika formuliert. Er hat seine Zuhörer – und er hatte ein weltweites Auditorium – damit vor die Frage gestellt, welche Bedeutung solche Grundwerte für sie selbst haben, und wie sie diese Werte auf neue Herausforderungen beziehen. Man kann diese Aussage als das Obama-Prinzip bezeichnen – vielleicht mit dem Zusatz, dass mit dem Wandel der Herausforderungen und Erfahrungen sich auch die Werte weiter entwickeln, an denen man sich orientiert. In Obamas Antrittsrede beispielsweise werden Fairness und Toleranz in einer Weise hervorgehoben, wie das noch nicht bei allen amerikanischen Präsidenten vor ihm der Fall war.

Mich interessieren Personen und Lebensgeschichten, an denen man die Anwendung dieses Obama-Prinzips ablesen kann.

Ndaba Ntsele ist ein südafrikanischer Manager, dessen Geschichte mich auch deshalb besonders anzieht, weil ich in den vergangenen Monaten in Südafrika war; dadurch traten mir Licht und Schatten dieses eindrucksvollen Landes wieder sehr deutlich vor Augen. Ndaba Ntsele begann seine wirtschaftliche Laufbahn Ende der sechziger Jahre als halbwüchsiger Zeitungsjunge. Mit einer Straßenecke fing er an, dann kaufte er anderen, phlegmatischeren Jungen andere Straßenecken ab. So wurde er früh ein Experte in Mergers and Acquisitions. Später erhielt er von der südafrikanischen Presse den Ehrentitel „Daring Black Eagle“, kühner schwarzer Adler. Heute zählt er als CEO des Private-Equity-Unternehmens Pamodzi Investment Holdings zu den einflussreichsten Unternehmern Südafrikas. Das macht ihn für viele zum Vorbild – vor allem deshalb, weil er während seines kometenhaften Aufstiegs die Herkunft aus bedrückten Verhältnissen in der Apartheid-Zeit nie vergessen hat. Mehrfach im Jahr geht er selbst zurück in die Townships und ermutigt junge Schwarze, ihr Leben in die Hand zu nehmen statt angesichts erschreckender Arbeitslosenzahlen zu resignieren. Bildungsprojekte stehen im Zentrum seines sozialen Engagements. Er gibt ein Beispiel dafür, dass Leistungsbereitschaft und ein klarer ethischer Kompass sich miteinander verbinden können.

Was brauchen Verantwortungsträger von morgen? Drei Fragen drängen sich bei diesem Thema auf: Was wissen wir über die Zeit, die kommt? Wer trägt Verantwortung? Welches sind die Maßstäbe für das Handeln künftiger Führungskräfte?

1.

Was wissen wir über die Zeit, die vor uns liegt? Über die Zukunft weiß und sage ich nichts, hat ein Zukunftsforscher einmal resigniert festgestellt, nachdem er sich im Feld der Prognosen lange genug getummelt hatte. Die Vergangenheit ist die Zeit des Notwendigen, das sich nicht mehr ändern lässt; die Gegenwart ist die Zeit des Wirklichen, mit dem wir uns auseinandersetzen haben; die Zukunft ist die Zeit des Möglichen, das so, aber auch ganz anders kommen kann. So ähnlich hat sich ein Philosoph einmal ausgedrückt.

Wir sind bescheiden geworden. „Leadership 2020“ heißt das Thema des heutigen Podiums. Wie stellen wir uns auf die Zeit bis 2020, also auf die nächsten zehn Jahre ein? Für die Berufsperspektive derer, die an der Munich Business School ausgebildet werden, ist dieser Zeitraum eindeutig zu kurz. Für unser Wissen aber ist er schon ziemlich lang.

Schauen Sie einige Jahrzehnte zurück und fragen sich, wie präzise die Voraussagen waren, mit denen man in die vergangenen Jahrzehnte ging. Zu Beginn der achtziger Jahre ahnte niemand, dass am Ende des Jahrzehnts die Mauer in Berlin fallen, die Teilung Europas ein Ende finden, die Ost-West-Konfrontation sich auflösen und in Südafrika das Apartheid-Regime bröckeln werde. Zu Beginn der neunziger Jahre hatte noch kaum jemand im Blick, in welchem Tempo sich die Informationstechnologien entwickeln würden und welche Rasanz infolgedessen der Globalisierungsprozess annehmen werde. Zu Beginn des neuen Jahrtausends gab es viele Zukunftsprognosen; aber dass der internationale Terrorismus ein bestimmendes Thema für dieses Jahrzehnt werden und dass es uns außerdem die größte Wirtschaftskrise seit jenem schwarzen Freitag

von 1929 bescheren würde, nach dem sich heute noch eine Hardcore-Band nennt – von diesen einschneidenden Ereignissen war heute vor zehn Jahren noch nicht die Rede. Nicht einmal die Agenda 2010 war damals erfunden, die ihrer ursprünglichen Bestimmung nach heute eigentlich verwirklicht sein müsste.

Natürlich gibt es langfristige Entwicklungstrends, auf deren Auswirkungen wir uns einstellen müssen. Demographie, Globalisierung und der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft gelten zu Recht als solche unabweisbaren Trends. Doch auch bei ihnen handelt es sich nicht einfach um Entwicklungspfade, sondern zumindest um Korridore, in denen es Handlungs- und Entscheidungsspielräume gibt.

Da ist zunächst das Stichwort Demographie. Gewiss, Kinder, die in den letzten zehn Jahren nicht geboren wurden, können auch nicht in den nächsten zehn Jahren in die Ausbildung und in den Beruf kommen; die Unterjüngung unserer Gesellschaft wird uns deshalb noch lange beschäftigen. Aber auf längere Sicht lässt sich die demographische Entwicklung beeinflussen. Dass die deutsche Wohnbevölkerung bis 2050 um mehr als zehn Millionen sinkt und deren Durchschnittsalter im gleichen Zeitraum um beinahe zehn Jahre steigt, ist kein Naturgesetz, sondern das Ergebnis individuellen und kollektiven Verhaltens. Es reicht nicht zu sagen, wir hätten das kommen sehen. Wir müssen fragen, was wir am Verhältnis unserer Gesellschaft zu Familie und Kindern ändern können.

Ähnlich ist es mit der Globalisierung. Die weltweite wirtschaftliche Vernetzung lässt sich nicht umkehren. Aber innerhalb der Globalisierung können sich einzelne Regionen und Länder,

einzelne Unternehmen und auch Individuen unterschiedlich positionieren.

Es macht einen Unterschied, ob ein Land nur denjenigen Pfaden folgt, die von der Globalisierung vermeintlich vorgezeichnet sind, oder ob es in diesen Prozess seine besonderen Stärken einzubringen sucht.

Es ist nicht belanglos, ob ein Unternehmen sein Ziel in der gewinnbringenden Herstellung und Vermarktung wichtiger Produkte oder allein in der Steigerung des Werts für die Shareholder sieht. Bisweilen haben Unternehmen diesen Paradigmenwechsel erst erfolgreich vollzogen, sind dann aber doch vom Erdboden verschwunden. Es bleibt auch heute eine wichtige Frage, ob die Rentabilität des Unternehmens einem bestimmten Zweck dient oder als Zweck in sich selbst angesehen wird. In welcher Richtung ein Unternehmen sich entwickelt, hängt dabei ganz stark von der Grundorientierung einzelner Unternehmerpersönlichkeiten ab.

Schließlich der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft. Um die Meinung, die Industriegesellschaft werde durch die Dienstleistungsgesellschaft abgelöst, ist es still geworden. So sehr der tertiäre Sektor an Bedeutung gewinnt, so deutlich ist doch zugleich, dass die Befriedigung der Grundbedürfnisse der Menschen, weltweit betrachtet, nach wie vor die größte wirtschaftliche Herausforderung unserer Zeit darstellt und dass der industrielle Bereich für die wirtschaftliche Entwicklung insgesamt unentbehrlich bleibt. Es kommt also nicht nur darauf an, die „Tertiarisierung“ zu beschwören; es kommt darauf an, wie man mit ihr umgeht.

Im Blick auf Zukunftsentwicklungen, so lässt sich an diesen Beispielen ablesen, kommt es darauf an, das Unabänderliche und das Beeinflussbare voneinander zu unterscheiden – und im übrigen: für Überraschungen gewappnet zu sein. Der große amerikanische Theologe Reinhold Niebuhr hat diese Einsicht in der Mitte des letzten Jahrhunderts sogar in die Form eines Gebets gefasst hat: „Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine von dem andern zu unterscheiden.“

2.

Gelassenheit, Mut und Weisheit: das scheinen wirtschaftsferne Kategorien zu sein. In einer Business School klingt es eigentümlich, wenn von ihnen die Rede ist. Die Frage nach wirtschaftlicher Leitungsverantwortung wird in der Regel anders beantwortet. Zwei Antworttypen will ich zunächst hervorheben.

Die einen betrachten das Handeln der einzelnen im Horizont eines funktionierenden Wirtschaftssystems. Nicht die Handlungsintentionen der einzelnen entscheiden darüber, dass das System insgesamt gute Ergebnisse, nämlich Wachstum und Wohlstandsmehrung, hervorbringt. Dass die einzelnen Akteure ihr Eigeninteresse verfolgen, ist der beste Dienst am Gemeinwohl, den sie leisten können. Um wessen Eigeninteressen geht es dabei? Als Akteure werden in dieser Betrachtungsweise gar nicht die Individuen, sondern die jeweiligen Organisationen, also die Unternehmen, angesehen. Den Sinn des Eigeninteresses für das

Gesamtsystem zu verstehen, ist demnach der wichtigste Sinn von Wirtschaftsethik. Bei Krisenentwicklungen kommt es einer solchen Auffassung zufolge nicht auf Verhaltensänderungen der einzelnen, sondern allein auf Korrekturen in den Rahmenbedingungen des Systems an.

Einem solchen Harmoniemodell von wirtschaftlicher Verantwortung tritt ein Konfliktmodell gegenüber. Bei einem Konflikt kommt es immer darauf an, auf welche Seite man sich stellt. Die einen vertrauen auf die Eigenlogik der Ökonomie und erklären, Betriebswirtschaft vertrage sich ohnehin nicht mit Ethik. Diese gilt als Störfaktor, der deshalb aus der Ausbildung künftiger Führungskräfte ebenso fernzuhalten ist wie aus dem Handeln in wirtschaftlicher Verantwortung. Die Argumente für und gegen eine Entscheidung folgen aus der Logik der Wirtschaft selbst; ethische Überlegungen sind demgegenüber dysfunktional und störend.

Spiegelbildlich entspricht dem die Betrachtung des Konflikts von der entgegengesetzten Seite. Sie führt zu einer konfrontativen Entgegensetzung von Markt und Ethik. Die Marktwirtschaft, erst recht in ihrer marktradikalen Form, verweigere sich allen ethischen Kriterien; ihre Orientierung am Gewinn werde in der globalisierten Wirtschaft zum alleinigen Maßstab. Der Konflikt lasse sich deshalb nicht innerhalb des herrschenden Wirtschaftssystems, sondern nur durch dessen Überwindung lösen.

Das Misstrauen gegen die herrschende Wirtschaftsform, das in dieser Position zum Ausdruck kommt, erhält durch die weltweite Finanzmarktkrise, die unzureichenden Antworten auf den Klimawandel und andere Vorgänge kräftigen Aufwind. Die zunehmende wirtschaftliche Disparität in vielen, wenn auch nicht in

allen Weltgegenden wird in der internationalen Debatte zu einem bestimmenden Motiv einer wachsenden Ablehnung der Marktwirtschaft; Differenzierungen zwischen unterschiedlichen Ausgestaltungen dieser Wirtschaftsform werden dabei immer seltener.

Der dramatische Vertrauensverlust, der sich darin zeigt, ist zugleich ein Hinweis darauf, dass heute weder das Harmoniemodell noch das Konfliktmodell zureicht. Nötig ist es vielmehr, an einer kritischen Verbindung zwischen Wirtschaft und Ethik zu arbeiten. Dafür reicht es nicht, ethisch verantwortbare rechtliche Rahmenbedingungen oder institutionelle Vorkehrungen der Unternehmen als solcher zu fordern. Es kommt vielmehr auch auf die Verantwortungsbereitschaft der einzelnen an. Daran, dass Wirtschaft und Ethik wieder miteinander in Verbindung kommen, haben sie einen maßgeblichen Anteil. Von Führungskräften wird ganz zu Recht erwartet, dass sie nicht nur professionell einwandfreie Leistungen erbringen, sondern auch, dass sie ihre Arbeit ethisch verantworten. Ethik meint dabei nicht allein ethisch hoch bewertete ökologische, soziale oder kulturelle Aktivitäten; Ethik bezieht sich vielmehr auf den Kernbereich des beruflichen Handelns. Es geht nicht nur darum „to do ethical things“; es geht vielmehr darum „to do things ethically“.

3.

Worin zeigt sich Verantwortungsbereitschaft im Führungshandeln?  
In der Diskussion der letzten Jahre habe ich den Eindruck



gewonnen, eine klare Werteorientierung werde grundsätzlich gern gefordert; aber wenn gesagt werden soll, worin sie besteht, hält man sich lieber bedeckt. Mich überzeugt das nicht; deshalb habe ich mich schon im vergangenen Jahr an der Formulierung von „10 Manager-Geboten in der Sozialen Marktwirtschaft“ beteiligt, die von der Kommission „Soziale Marktwirtschaft und Ethik“ des Wirtschaftsrats Deutschland entwickelt wurde. Ich knüpfe an diesen Vorschlag an, gebe ihm aber meine eigene Wendung. Aber auch ich komme dabei auf „zehn Gebote“.

1. Auch wirtschaftliches Handeln ist an den Idealen unserer Kultur orientiert und bringt diese in den Dialog der Kulturen ein. Die gleiche Würde jedes Menschen, die persönlich verantwortete Freiheit und die Solidarität mit Menschen, die Hilfe brauchen, sind Maßstäbe, die für alles Handeln gelten, das Handeln in wirtschaftlicher Verantwortung eingeschlossen. Es gehört zu unserer Kultur, Geld nicht zum Gott zu machen.

2. Dafür, ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu führen, ist Vertrauen eine unerlässliche Basis. Für vertrauenswürdiges Handeln in der Wirtschaft hat die Tradition das Bild vom Ehrbaren Kaufmann geschaffen. Anstand, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Gewinnorientierung mit Augenmaß und Verantwortlichkeit sind auch heute wichtige Maßstäbe wirtschaftlichen Handelns.

3. Wertschätzung ist eine unentbehrliche Quelle der Wertschöpfung. Der respektvolle, achtsame Umgang mit Mitarbeitern wie mit Kunden, Geschäftspartnern und der allgemeinen Öffentlichkeit

entscheidet über die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens. Eine reine Shareholder-Orientierung ist damit nicht vereinbar.

4. Die Wertschätzung von Mitarbeitern zeigt sich vor allem in Transparenz, Beteiligung und Förderung. Mitarbeiter in ihrer Kompetenz zu stärken und zu würdigen, ist ethisch wie unternehmerisch geboten. Offene Kommunikation muss generell praktiziert werden, wenn sie auch bei schwierigen Entscheidungen gewahrt werden soll.

5. Zur Transparenz gehören auch transparente Vergütungsregelungen, die von den Aufsichtsgremien verantwortet werden und auch vor der Mitarbeiterschaft gerechtfertigt werden können. Dafür ist die Unabhängigkeit und Rechenschaftspflicht der Aufsichtsgremien unerlässlich. Allein am kurzfristigen Ertrag orientierte Bonusregelungen und exzessive Managergehälter haben das Vertrauen in die Wirtschaft insgesamt schwer beschädigt. Die Gefahr, dass sich das fortsetzt, ist leider noch nicht gebannt.

6. Soziale Verantwortung verwirklicht sich zuerst im Unternehmen, reicht aber darüber hinaus. Menschenwürdige Arbeitsbedingungen, der Respekt für kulturelle Vielfalt sowie der nachhaltige Umgang mit Sozialkultur und Umwelt verbinden Innen und Außen.

7. Die Wirtschaft lebt von Voraussetzungen, die sie selbst nicht hervorbringen kann. Wirtschaftlicher Erfolg verpflichtet deshalb zum gesellschaftlichen Engagement. Das gilt nicht nur korporativ für das Unternehmen, sondern auch für den Einzelnen.

8. Führungsverantwortliche in der Wirtschaft sind Botschafter der Sozialen Marktwirtschaft. Deshalb tragen sie eine Mitverantwortung dafür, dass deren Prinzipien bewahrt und weiterentwickelt werden. Nur aus einer selbstkritischen Haltung heraus können sie Vorbehalte in der Öffentlichkeit überzeugend ausräumen.

9. Wer leiten will, braucht nicht nur Fachwissen, sondern auch ethische Orientierung und soziale Kompetenz. Diese Dimensionen spielen in der Ausbildung sowie in der Personalentwicklung oft keine zureichende Rolle. Sie brauchen ein verstärktes Gewicht.

10. Der Global Compact der Vereinten Nationen und die mit ihm verbundenen ethischen Werte, einschlägige gesetzliche Bestimmungen sowie unternehmensinterne Richtlinien müssen auf allen Ebenen uneingeschränkt befolgt werden. Verstöße erfordern klare Reaktionen; nur so wird die ethische Selbstverpflichtung von Unternehmen glaubwürdig.

Manfred Gentz, der Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Börse, hat heute in einem Interview der Süddeutschen Zeitung der wirtschaftlichen Führungselite von heute und morgen die Aufgabe ins Stammbuch geschrieben, „die Gesellschaft immer mitzunehmen“; denn das sei ein Grundgedanke der Sozialen Marktwirtschaft. Das aber erfordert, so hat er hinzugefügt, „eine gewisse Bescheidenheit und Selbstbeschränkung“. Ich freue mich – und damit will ich schließen – über eine Diskussionslage, in der

„Leadership 2020“ erkennbar mit gesellschaftlicher Verantwortung und Vorbildfunktion zusammen gesehen wird.