

3

Peter Paschek

Werteorientierte Führung als gesellschaftliche Aufgabe von Managern in turbulenten Zeiten

1	Führung als Managementaufgabe	72
2	Peter Drucker: Manager als richtungweisende Elite der modernen Gesellschaft	75
3	Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung in Deutschland seit 1945	78
4	Die Orientierungskrise der Gegenwart und die gesellschaftliche Verantwortung der Manager	83
5	Wirtschaft und Politik heute: Ergebnisse einer repräsentativen Studie	86
6	Die Vorbildfunktion wertorientierter Führung im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Politik	89
	Literatur	92

1 Führung als Managementaufgabe



**Management was neither my first
nor has it been my foremost concern.
I only became interested in it,
because of my work on
community and society.**

Drucker, 2003, 230

Als Vordenker des modernen Managements ist Peter Drucker weltbekannt geworden. Dass er zuallererst Gesellschaftsdenker war – Vertreter einer »moralischen Wissenschaft«, wie er es nannte – ist bis heute allerdings nur wenigen präsent. Im Zentrum seines umfangreichen Werkes steht die Frage nach den Anstrengungen, die erforderlich sind, damit wir in einer »erträglichen Gesellschaft« leben können, einer Gesellschaft, in der das Zusammenleben der Menschen bestimmt ist vom Respekt vor dem Anspruch der anderen auf ein gelingendes Leben. Dieses Streben nach einer erträglichen Gesellschaft ist, so Drucker, nur möglich, wenn liberale Demokratie und Marktwirtschaft zusammenwirken.

In diesen Kontext stellt Drucker die gesellschaftliche Verantwortung des Managers als Mitglied von »society's major leadership group«; als Mitglied seiner Berufsgruppe gehört der Manager für ihn zur führenden Elite unserer Gesellschaft. Es ging Drucker nicht – und das sei besonders hervorgehoben – um die Verantwortung des einzelnen Managers zur alltäglichen Ehrlichkeit und Anständigkeit im gesellschaftlichen

Zusammenleben. Wirtschaft findet also nicht allein – so Drucker – in der Wirtschaft statt, wie uns einst der deutsche Wirtschaftsminister Günther Rexrodt glauben machen wollte, sondern immer auch in der Gesellschaft, und zwar jeweils in deren aktuellem Zustand.

Gegenwärtig verlagert sich der Schwerpunkt der gesellschaftlichen Verantwortung der Wirtschaftsmanager von der Erhaltung und Pflege der natürlichen Umwelt auf die vom Menschen geschaffenen kulturellen Errungenschaften. Dies deutlich zu machen und hierzu einen längst überfälligen Diskurs in Gang zu setzen, ist das Ziel des vorliegenden Beitrags.

Die Definition von Führung als gesellschaftliche Aufgabe erscheint angesichts von Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeitsbewegung, Corporate Governance und Compliance nicht als besonders neue Erkenntnis. Verstärkt wird dieser Eindruck durch die Vielzahl an Konzepten wertorientierter Führung mit dem Anspruch, Handlungsanleitung für gesellschaftliche Verantwortung zu sein. Hierzu gehören auch die Ansätze ethikorientierter, dienender sowie transformationaler Führung (vgl. dazu ausführlich die beiden RHI-Publikationen Frey, 2015 und Enste et al., 2013).

All diese Konzepte bedürfen sicherlich als Ideen effektiver Führung einer offenen, konstruktiven Reflexion und Auseinandersetzung. Es gibt aber zwei entscheidende Kritikpunkte: erstens das in der Tendenz überzogen optimistische Menschenbild; zweitens, dass die genannten Ansätze wertorientierter Führung sich beinahe ausschließlich darauf beschränken, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu verbessern mit dem Ziel, die Managementeffektivität und -effizienz zu steigern. Der Blick auf das Unternehmen als politische Institution in der modernen Gesellschaft kommt dabei zu kurz.

Besonders ein Aspekt wird bisher von allen Konzepten zum Führungsverhalten vernachlässigt: Wie kann wertorientierte Führung

in der Wirtschaft einen Beitrag dazu leisten, den in Erschütterung geratenen demokratischen Rechtsstaat zu stärken und weiterzuentwickeln und damit zukunftsfähig zu gestalten?

Unter dem Titel »Can the Democracies Win the Peace?« veröffentlichte Peter Drucker 1995 einen Beitrag im Atlantic Monthly, den er mit folgenden Worten einleitete: »Communism has lost the Cold War. Now the Democracies have to win the Peace. That may be harder, as all history teaches. For forty years now it was enough that the Democracies were infinitely – and visibly – better. Now they are expected to be good. They are being measured now against their *own* professions and their *own* performance. Now the Democracies have to re-think and to re-form« (Drucker, 1995, 307 ff.).

Gegenwärtig erfahren wir in den westlichen Gesellschaften, dass uns die Demokratie nicht angeboren ist, sondern unter Anstrengungen errungen wurde. Diese Errungenschaft ist in ihrer sozialen, ethischen und ökonomischen Basis zerbrechlich. Wollen wir sie erhalten, so müssen wir sie stärken, weiterentwickeln und verteidigen.

Der vorliegende Beitrag will Ideen dazu formulieren, wie Manager wertorientierte Führung als ihre Aufgabe begreifen können, um an der Lösung aktueller Herausforderungen unserer Gesellschaft mitzuarbeiten. Den Ausgangspunkt bildet das elitetheoretische Konzept Peter Druckers (Kapitel 2). Es folgen ein Rückblick auf die Situation im Nachkriegsdeutschland (Kapitel 3) und die Konkretisierung der gesellschaftlichen Verantwortung des Managers heute anhand der gegenwärtigen Orientierungskrise in den westlichen Gesellschaften (Kapitel 4). Kapitel 5 ist ein Exkurs in die Unternehmenspraxis: Die Ergebnisse einer repräsentativen Studie des Göttinger Instituts für Demokratieforschung dokumentieren die Sicht heutiger Manager auf Politik und Gesellschaft. Den Abschluss bildet ein erster Versuch, Möglichkeiten und Grenzen für den Manager als richtungsweisenden Gestalter der politischen Kultur aufzuzeigen (Kapitel 6).

2 Peter Drucker: Manager als richtungsweisende Elite der modernen Gesellschaft

Mit »Elite« wird hier ein Begriff eingeführt, der zu unserem alltäglichen Sprachgebrauch gehört, aber höchst unterschiedlich verstanden wird. Nach einer soziologischen Definition bilden diejenigen Inhaber der Spitzenpositionen in einer Organisation eine Elite, die Kraft ihrer Positionsrolle die Macht oder den Einfluss haben, über die Belange ihrer Organisation hinaus zur Erhaltung oder Veränderung der Sozialstruktur und der sie tragenden Normen unmittelbar beizutragen (Dreitzel, 1962, 71).

Während bis zu Anfang der 1990er Jahre sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch in der empirisch-wissenschaftlichen Forschung eher Auslese- und Rekrutierungsfragen im Mittelpunkt standen, sind seither die ethisch-moralischen Qualitäten beziehungsweise Defizite der Eliten in den Vordergrund gerückt. So zum Beispiel 1996, als der damalige Bundespräsident Roman Herzog in einer Rede die verlässlichen Werthaltungen der Eliten anmahnte (Herzog, 1996).

Peter Drucker hat den Begriff Elite nicht verwendet. Im Zusammenhang mit der Rolle des Managers spricht er von »society's major leadership group«, also von der die Gesellschaft führenden Gruppe. Ihm zufolge haben Wirtschaftsmanager mit der Entwicklung der modernen Industriegesellschaft das »Kommando« über den Einsatz der gesellschaftlichen Ressourcen übernommen. Sie tragen damit die Verantwortung für die »kompetente« Verwendung dieser Ressourcen. Daraus leitet sich nach seiner Auffassung ihr Anspruch auf die gesellschaftliche Führungsrolle ab: »It is, therefore, only logical that they are expected to take the leadership role and take responsibility for major social problems and major issues« (Drucker, 1993, 319).

Mit der Herausbildung der Wirtschaftsmanager als die führende Elite der Gesellschaft gehen für Drucker zwei weitere folgenreiche gesellschaftliche Veränderungen einher: zum einen die wachsende

Skepsis gegenüber den politischen Eliten und zum anderen die zunehmende Bedeutung der immateriellen Qualitäten des Lebens, nachdem der weitaus überwiegende Teil der Gesellschaften in den entwickelten Ländern zu materiellem Wohlstand gekommen war.

Hieraus ergaben sich – so Drucker (1993, 319) – für den Manager, speziell für den Wirtschaftsmanager neue Anforderungen: »The new demand is for business to make social values and beliefs, create freedom for the individual and produce the good society.« Die zentrale Frage, die sich daraus ableiten lässt und mit der sich Drucker zeitlebens beschäftigt hat, lautet: Wie müssen wir die Welt gestalten, um uns einer »erträglichen Gesellschaft« anzunähern? Drucker war überzeugt, dass der demokratische Rechtsstaat – wird er denn als zukunftssträchtiges Projekt gestaltet und weiterentwickelt – die einzige Gesellschaftsform darstellt, in der alle Menschen die Möglichkeit haben, ein Leben in Würde und Freiheit zu führen.

Die Schaffung einer materiellen Kultur, das heißt materiellen Wohlstands, sah er als die unerlässliche Voraussetzung dafür an, dass die kulturelle Errungenschaft »demokratischer Rechtsstaat« dauerhaft Bestand haben kann – wie umgekehrt von einer intakten Zivilgesellschaft auch eine funktionierende Marktwirtschaft abhängt: »The neo-classicists are right: without the free Market there will be no functioning modern economy and, in fact, no economic growth. But the free market is in turn dependent on a functioning civil society. Without it, it is impotent« (Drucker, 1995, 334 ff.).

Peter Drucker hat stets betont, dass »die erste gesellschaftliche Verantwortung des Wirtschaftsmanagers darin besteht, den entsprechenden Profit zu erwirtschaften, der die zukünftigen Kosten und Risiken deckt. Ist diese Aufgabe nicht erfüllt, kann keine andere erfüllt werden. Erfolgreiche Unternehmen in einer krisengeschüttelten Wirtschaft sind weder gut noch sind sie in irgendeiner Form zum Nutzen der Gesellschaft« (Drucker, 1987a, 339; eigene Übersetzung). Darüber hinaus forderte er die Wirtschaftsmanager auf, die sozia-

len Werte und Überzeugungen wirksam zu machen für eine Gesellschaft, in der der Glücksanspruch jedes Einzelnen ernst genommen wird und in der man – im Rahmen des tatsächlich Möglichen – nicht nachlässt, die Voraussetzungen hierfür zu schaffen.

Der Manager ist also zum »konstituierenden Organ der Gesellschaft« geworden, und der Bestand der modernen Gesellschaft ist nicht nur abhängig von den ökonomischen Leistungen ihrer Manager, sondern auch von deren Werthaltungen. »In the half-century after Second World War, the business corporation has brilliantly proved itself as an economic organization, that is the creator of wealth and jobs. In the next society the biggest challenge for the large company especially for the multinational may be its social legitimacy« (Drucker, 2003, 230). Daraus muss – so Drucker schon zu Beginn der 1970er Jahre – ein radikales Umdenken erfolgen: »The demand requires new thinking and new action on the part of the managers. It cannot be handled in the traditional manner. It cannot be handled by public relations« (Drucker, 1993, 319).

Aus Druckers Sicht tragen Wirtschaftseliten Verantwortung für die politische Kultur und den Bestand des demokratischen Rechtsstaates. Ein Rückblick auf die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland seit 1945 zeigt, dass diese Vorstellung nicht neu ist.

3 Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung in Deutschland seit 1945



**Erneuerung kann aber nicht gelingen,
wenn sich die Menschen dagegen
verschließen, das Vergangene zur
Kenntnis zu nehmen und zu begreifen.**



Plessner, 2003, 32

Der Beitrag der Führungskräfte zur wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands in der Nachkriegszeit ist allgemein in Vergessenheit geraten. Auf ihre materiellen wie immateriellen Leistungen soll daher zunächst zusammenfassend eingegangen werden.

»Die Geschichte der Bundesrepublik ist vor allem ihre Wirtschaftsgeschichte. Nichts hat den westdeutschen Staat stärker geprägt als seine wirtschaftliche Entwicklung. Auf keinem anderen Gebiet sind seine Leistungen greifbarer als dort: Ihnen verdankt die zweite, die westdeutsche Republik jene Stabilität und Handlungsfreiheit, die der Republik von Weimar gefehlt haben. Um des westeuropäischen Wiederaufbaus willen gegründet, ist die Bundesrepublik mit ihrer Wirtschaft groß geworden« (Abelshausen, 1983, 8).

Wesentlicher Faktor für die Stabilisierung des politischen Systems der Bundesrepublik nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs sowie für die Entspannung sozialer Verteilungskämpfe war die Schaffung materiellen Wohlstands für die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung. Diese Prosperität konnte sich auf der soliden Grundlage eines Bruttosozialprodukts und damit auch eines Volkseinkommens entwickeln, das sich – nachdem Anfang der 1950er Jahre das Vorkriegsniveau wieder erreicht worden war – bis zu Beginn der 1980er

Jahre pro Einwohner fast vervierfacht hatte. Fleiß und harte Arbeit aller Bürger sowie das »Glück der Tüchtigen« waren hierfür sicherlich eine notwendige Voraussetzung.

Entscheidenden Anteil an diesem wirtschaftlichen Erfolg hatten die Unternehmer und Wirtschaftsmanager jener Zeit. Indem sie ihrer ersten gesellschaftlichen Verantwortung – der ökonomischen – in besonderem Maße nachkamen, schufen sie die materielle Basis für die Herausbildung eines stabilen demokratischen Rechtsstaates. Zudem machten sie die Wirtschaft zu einem Vehikel für die nationale Identifikation der Westdeutschen: »Aus der Perspektive von 1945 betrachtet ist das eine überraschende Wendung, schien doch gerade die materielle Not unüberwindlich. Vor diesem Hintergrund haben die wirtschaftlichen Leistungen der Bundesrepublik schon bald alles weit übertroffen, was sich ihre Bürger in den ersten Jahren nach der Katastrophe erhofft und ausländische Beobachter, je nach Standort, erwartet oder befürchtet hatten« (Abelshausen, 1983, 8 f.).

Angesichts der ökonomischen Leistungen darf nicht vergessen werden, welche erheblichen politischen Anpassungen und Neu-Orientierungen die Unternehmer in der Nachkriegszeit vollziehen mussten. Zum einen waren das die unmittelbaren Folgen der Besetzung wie Verhaftungen, Arbeitsverbote, Zerschlagungen, Demontagen und Kartellverbote. Zum anderen forderte die neue Ordnung von der Unternehmerschaft, die wachsende gewerkschaftliche Einflussnahme zu akzeptieren.

Die Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften eskalierten, als um das Mitbestimmungsgesetz in der Montanindustrie vom April 1951 und das Betriebsverfassungsgesetz vom Juli 1952 gestritten wurde. Dabei kam es zu einem Schlagabtausch zwischen Vertretern der Unternehmerschaft, die öffentlich von einem latenten Bürgerkriegszustand sprachen, und Gruppierungen innerhalb der Gewerkschaften und der Sozialdemokratie, die kritisierten, dass eine »Neuordnung der ökonomischen und

gesellschaftlichen Machtverhältnisse nach dem Zweiten Weltkrieg ausgeblieben war« (Schneider, 1973, 244). Ihrer Ansicht nach ist es vor allem »der unternehmerischen Interessenvertretung und der Publizistik gelungen, die zunächst in weiten Kreisen der deutschen Öffentlichkeit dominierende antikapitalistische Stimmung zugunsten der Befürwortung des marktwirtschaftlichen Systems bundesrepublikanischer Ausprägung zu verdrängen« (Schneider, 1973, 244 f.).

Anstelle der Sozialen Marktwirtschaft forderten die Kritiker eine soziale Demokratie mit einer »demokratisierten« Wirtschaft – was nichts anderes bedeutet als eine Räte­demokratie. Die Sorge der Manager um den Zusammenhalt der Gesellschaft zu jener Zeit war also nicht gänzlich unbegründet.

Ablehnend reagierten zahlreiche Wirtschaftsführer indes auch noch, nachdem Kompromisse geschlossen worden waren. Nach der Verabschiedung von Montan-Mitbestimmungsgesetz und Betriebsverfassungsgesetz Anfang der 1950er Jahre verharrte eine Reihe von ihnen nämlich in der Defensive des Lamentierens oder versuchte, die Mitbestimmung zu umgehen – im Gegensatz zu den gewerkschaftlichen Vertretern, die sich in Theorie und Praxis den neuen Rahmenbedingungen konstruktiv stellten. Dabei gaben sich zwar die von dem Mitbestimmungsgesetz betroffenen Führungskräfte der Montanindustrie schnell kooperationsbereit. Doch nicht wenige Vertreter der Unternehmerschaft aus den »verschonten« Branchen, speziell aus der mittelständischen Industrie, quittierten dies mit zum Teil massiver Kritik. Die ignorante Haltung von Teilen der Wirtschaftselite gegenüber den neuen Realitäten hielt sich bis nach dem Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 und des Mitbestimmungsgesetzes von 1976.

Trotz des verbreiteten Widerstands gab es in den 1950er Jahren in der deutschen Unternehmerschaft beziehungsweise im deutschen Management auch gewichtige Stimmen, die es als eine gesellschaftliche Aufgabe der Führungskräfte der Wirtschaft ansa-

hen, Politik und Gesellschaft richtungsweisend mitzugestalten. So definierten intellektuelle Vordenker aus dem Management wie zum Beispiel Ernst Wolf Mommsen, damals Vorstandsmitglied von Phoenix Rheinrohr, einen neuen Unternehmertypus: »Der Typ des unternehmerischen Menschen in der Wirtschaft und sein Verhältnis zur Arbeitswelt insgesamt haben sich grundlegend geändert. [...] Er ist zum Gesellschaftsfaktor allererster Art geworden« (Mommsen, 1955, 344).

Gustav Stein vom Bundesverband der Deutschen Industrie fragte in der Wochenzeitung »Die Zeit« vom 18. November 1954: »Glaubt heute wirklich jemand, es sei noch mit einer guten Bilanz und einer rationellen Produktion getan, oder es sei gleichgültig, ob die Fabriken für Tyrannen arbeiten oder der persönlichen Freiheit dienen? [...] Somit geht es entscheidend um das Vorbild, um das Vorangehen in die Politik. [...] Eine schwierige Aufgabe, gewiss, aber eine unvermeidliche, wenn überhaupt das Zusammenleben freier Menschen erstrebt wird.«

Der Diskurs erreichte allerdings niemals eine breitere Öffentlichkeit und verebbte relativ schnell wieder. Erst gegen Ende der 1960er Jahre und zu Beginn der 1970er Jahre entflammte die Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung der Führungskräfte der Wirtschaft erneut. Die sich zunehmend verschlechternde wirtschaftliche Lage, insbesondere in der Montanindustrie, und die internationale Währungskrise 1971/1972 sorgte für Verunsicherung.

Die 68er-Bewegung wurde zum sichtbaren Ausdruck eines gesellschaftlichen Wandels, dem sich auch die Wirtschaftselite stellen musste. Besonders hervorzuheben sind in diesem Kontext die anfangs viel beachteten Sozialbilanzen, mit denen zu Beginn der 1970er Jahre zahlreiche namhafte Unternehmen von Bertelsmann bis Xerox ihre Leistungen für die Gesellschaft dokumentierten. Der Sozialbilanz lag das Verständnis zugrunde, dass der Wandel des Unternehmens von einer wirtschaftlichen zu einer gesellschaftlichen

Institution eine größere Rechnungslegung im Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens erforderlich macht – also eine Art gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen, ein »Corporate Social Accounting«.

Einer der wesentlichen Gründe für das Entstehen der Sozialbilanzen waren die damals schwelenden »klassenkämpferischen Attitüden« (Hemmer, 1996, 796). Dementsprechend heißt es in der ersten dieser Sozialbilanzen, erstellt von der Firma Steag AG Essen: »Wir wollten nichts weiter, als in dem Feld der diffusen Angriffe auf das freie Unternehmen eine Form der Selbstdarstellung finden für jene erstaunlich hohen Leistungen der Unternehmen, die über die Erwirtschaftung eines Kapitalertrages hinausgehen« (zitiert nach Hemmer, 1996, 796).

Das Interesse an den Sozialbilanzen, mit denen sich eine breite Öffentlichkeit zu keiner Zeit befasste, verebbte bei den Unternehmen Mitte der 1980er Jahre. Wesentlicher Grund hierfür war, so Hemmer (1996, 797) »die Verlagerung der kritischen Fragen der Gesellschaft an die Unternehmen von den politischen auf die ökologischen«. Die Unternehmen reagierten auf die zunehmende Bedeutung von Umwelt- und Naturschutzfragen, indem sie Nachhaltigkeitskonzepte in ihre Unternehmensstrategien integrierten.

Heute steht die Frage an, ob es nicht an der Zeit ist, dass sich die Wirtschaftselite der vom Menschen geschaffenen Umwelt – hierzu gehört die politische Kultur der Demokratie – widmet. Um diese Frage zu beantworten, bedarf es einer Bestandsaufnahme der gesellschaftlichen Veränderungen und Umwälzungen, denen die Unternehmen und ihre Manager sich gegenwärtig und zukünftig stellen müssen. Das folgende Kapitel wird sich mit dieser Thematik auseinandersetzen.

4 Die Orientierungskrise der Gegenwart und die gesellschaftliche Verantwortung der Manager

Werte sind in aller Munde, Werte sind ins Gerede gekommen. Über Wertewandel, Werteverfall und Wertegemeinschaft wird viel geschrieben und kontrovers diskutiert. Die vielen Diskurse über Werte und die Appelle zur (Rück-)Besinnung auf Werte sind ein Indiz dafür, dass bestimmte Werte unserer Gesellschaft – speziell die Werte des demokratischen Rechtsstaates, also des politischen Humanismus westlicher Prägung – als Orientierungen problematisch geworden sind.

Die entscheidende Ursache hierfür liegt auf der Hand: Der technisch-ökonomisch induzierte Wandel, der sich seit der Jahrtausendwende noch beschleunigt hat, erfordert von allen – auch von den Eliten – erhebliche Anpassungsleistungen. Mit zunehmenden Turbulenzen und Erschütterungen der traditionellen Gleichgewichte stellen viele Menschen die Orientierungen infrage, die sich bislang über einen großen Zeitraum bewährt haben.

Diese Verunsicherung empfinden nicht nur die sogenannten Globalisierungsverlierer, sondern sie spiegelt auch die Stimmung derjenigen wider, die sich von der Politik nicht mehr ernst genommen fühlen. Vernachlässigt oder nicht beachtet zu werden, ist eben auch ein Gefühl der Demütigung und kann schwerlich durch materielle Leistungen neutralisiert werden. Hinzu kommt, dass die moderne Gesellschaft dem Einzelnen zwar Möglichkeiten des sozialen Aufstiegs wie nie zuvor bietet. Gleiches gilt jedoch auch für den gesellschaftlichen Abstieg. Neu daran ist, dass davon beinahe sämtliche gesellschaftliche Milieus betroffen sind und die Abstiegsangst zu einem gesamtgesellschaftlichen Phänomen werden kann. Die genannten gesellschaftlichen Gruppen bilden somit einen potenziellen Resonanzboden für rückwärtsgewandte politische Botschaften, die vermeintlich aus den Bedrängnissen und Problemen der Gegenwart heraushelfen.

Ein weiteres Phänomen gilt es in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen. Durch die Digitalisierung wird der Mensch zwar nicht durchsichtig, er ist aber sichtbarer geworden und dies nicht unbedingt zu seinen Gunsten. Denn diese Sichtbarkeit erfasst ihn »in seiner ganzen Wahrheit, in seinen Tugenden und Lastern, in seiner Güte und Schrecklichkeit, in seinen Trieben und Lüsten, in seinem Leiden und seiner Größe. Die digitale Kommunikation macht das Gesicht der Menschen und ihrer Institutionen sichtbar: Habgier, Geiz, Eitelkeit, Dummheit, Hass, Perversion, Grausamkeit, Wahnsinn, aber auch Genie, Liebe, Opfermut, Generosität, Weisheit, Ehre werden dort in tausend Schattierungen lesbar« (Schneider, 2013, 300 f.). Unsere Taten und Worte (!) sind sichtbarer geworden. Das Internet ist wie ein Vergrößerungsglas, auch und gerade für Probleme und Konflikte.

Es ist offensichtlich, dass diese Entwicklungen den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährden. Ihre Wirkungen auf den Einzelnen und auf die Gesellschaft machen vor allem die Zerbrechlichkeit der sozialen, ethischen und ökonomischen Basis der Demokratie deutlich. Klar wird, dass die Demokratie eine gefährdete und verletzte Lebensform ist. Die Frage, die sich in unserem Zusammenhang stellt, lautet: Welche Anstrengungen seitens der Wirtschaftsmanager sind nötig, um die Zukunftsfähigkeit der Demokratie so zu fördern, dass sie sich auch im 21. Jahrhundert als Strebenziel legitimieren kann?

Peter Drucker erkannte früh, dass die pluralistische Gesellschaft neue Aufgaben an den Wirtschaftsmanager stellt. »Managers will find increasingly that in turbulent times they have to be leaders and integrators in a pluralist society; in addition to managing their institutions for performance« (Drucker, 1980, 215). Das Wirtschaftsunternehmen ist – so Drucker – in der pluralistischen Industriegesellschaft immer mehr zu einer politischen Institution und zum Träger umfassender gesellschaftlicher Werte und damit zum Akteur des gesellschaftlichen Zusammenhalts geworden. Der Manager kann sich nicht länger darauf verlassen, dass die Politik allein als integrie-

rende Kraft wirkt. Er selbst muss in den politischen Prozessen eine integrierende, richtungsweisende Führungsrolle übernehmen.

Wie lässt sich diese Forderung auf die Aufgaben wertorientierter Führung übertragen? Zur Klarstellung: Peter Drucker ging es nicht um den alltäglichen Anstand des Einzelnen, schon gar nicht um den Ruf nach dem »ehrbaren Kaufmann« oder ähnlichen Ermahnungsplattitüden. »Manager, so erzählt man uns feierlich, sollten nicht betrügen, stehlen, lügen, bestechen oder Bestechungen annehmen. Aber das sollte sonst auch niemand« (Drucker, 1974, 556).

Was Drucker zu bestimmen versuchte, war die Frage nach dem Berufsethos des Managers als Mitglied der maßgeblichen Führungsgruppe, das heißt die Verantwortung des Managers als »öffentliche Person«. Dieses Berufsethos definiert Drucker unter Anlehnung an den Hippokratischen Eid der Ärzte als Ethos der Verantwortung. Es verpflichtet den Manager zum »primum non nocere – vor allem wesentlich keinen Schaden zufügen« (Drucker, 1974, 556 ff.).

Konkret heißt das für den Manager, dass er zum Beispiel vermeiden sollte, durch Äußerungen eine politische Kultur der Verunsicherung und Erregtheit zu befördern. Vor allem aber gehört es zum Verantwortungsethos des Managers, durch Worte und Taten als Fürsprecher und Verfechter des gesellschaftlichen Zusammenhalts zu wirken: »The manager, in other words, will have to learn to create the issues to identify both the social concern and the solution to it and to speak for the producer interest in society as a whole rather than for the special interest of business« (Drucker, 1980, 213).

5 Wirtschaft und Politik heute: Ergebnisse einer repräsentativen Studie

Der Schwerpunkt der bisherigen Kapitel lag auf der Theorie – auf dem elitetheoretischen Konzept von Peter Drucker. Wie steht es aber um die Wirklichkeit? Finden die Forderungen Druckers in der Managementpraxis heute Anwendung?

Am 17. Oktober 2008 schrieb Bernhard Blohm, damals Chefvolkswirt und Leiter Konzernkommunikation der HSH Nordbank, in einem Beitrag des Manager Magazins: »Es gehört in einer Marktwirtschaft grundsätzlich nicht zur Aufgabe von Unternehmen, sich selbst über das hinaus, was von Staat und Gesellschaft gefordert wird, Fesseln anzulegen. Im Gegenteil, ihre Aufgabe ist es, unter Beachtung von Gesetz und Ordnung wirtschaftlich möglichst erfolgreich zu sein.« Blohm endet mit den Worten: »Die klare Aufgabenverteilung zwischen Staat und Wirtschaft ist die Erfolgsformel für Demokratie und Marktwirtschaft« (Blohm, 2008). Es ist sicherlich richtig, dass sich die Unternehmen keine unnötigen Fesseln anlegen sollten. Jedoch wäre es sinnvoll, wenn Wirtschaftsmanager so am politischen Prozess mitwirken würden, dass weder Gesellschaft noch Staat die Unternehmen auffordern müssten, sich Fesseln anzulegen.

Gleichwohl steht Bernhard Blohm mit seiner Haltung nicht allein. Seine Aussage spiegelt angesichts der Ergebnisse einer repräsentativen Studie des Göttinger Instituts für Demokratieforschung aus den Jahren 2013/2014 weiterhin die Einstellungen vieler deutscher Topmanager wider (Walter/Marg, 2015). Immerhin wurden bei dieser Untersuchung rund 160 Wirtschaftsführer in circa 260 Gesprächsstunden zu ihrem Politik- und Gesellschaftsbild befragt. Das Politik- und Demokratieverständnis der Manager sei mit einigen typischen Antworten illustriert:

- »Die politischen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit ein Unternehmen sich hier wohlfühlt.«

- »Was mich auch ein bisschen stört: Ich glaube, wir haben manchmal ein bisschen zu viel Demokratie. Da wird zu viel immer abgestimmt und es dauert immer alles zu lange und dann wird eben nichts entschieden. Bleibt alles liegen, weil man sich nicht einig ist. Und da müsste man vielleicht ab und zu einfach sich mal durchsetzen auch als Politiker oder führender Politiker und Entscheidungen einfach durchziehen.«
- »Von daher bin ich immer schon noch für Demokratie. Ich weiß bloß nur immer nicht, ob so die Fachkompetenz derjenigen, die da sitzen, ausreicht.«

Die wesentlichen Ergebnisse zum Verhältnis der Manager zur Politik lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- In den politischen Prozess sehen sich die befragten Führungskräfte nicht involviert – es sei denn als Aufgabe der Verbände oder ihrer PR-Abteilungen, Einfluss auf Gesetzgebungsverfahren zu nehmen. In besonders schwerwiegenden Fällen kann es zwar vorkommen, dass man in den politischen Betrieb intervenieren muss, aber die Mitwirkung an den alltäglichen politischen Abläufen wird ausgeschlossen. Man kenne zwar diesen und jenen Politiker, von Fraktionsvorsitzenden, Regierungschefs oder Parteiführern habe man die Handynummer. Aber es scheint aus Sicht der Befragten kaum über die episodischen Kontakte zwischen Wirtschaft und Politik hinauszugehen. Von einer aktiven und kontinuierlichen Rolle von Managern bei der Gestaltung der politischen Kultur kann also keine Rede sein.
- Das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Politik ist aus Sicht der Befragten eher ein Nicht-Verhältnis. Die Wirtschaft – so das Verständnis der Führungskräfte – liefert die eigentlichen Grundvoraussetzungen für die Existenz der Gesellschaft und somit auch für den Möglichkeitsraum der Politik. Während sich die Führungskräfte selbst für eine überaus qualifizierte, leistungsbereite und kreative Elite halten, unterstellen sie den Politikern Unfähigkeit, Oberfläch-

lichkeit, Meinungs- und Prinzipienlosigkeit. Sie zeichneten sich durch Entschlusskraft aus, während die Politiker visionslos seien.

- Viele Befragte äußerten ein großes Unverständnis darüber, dass Politiker nicht einfach effizienter arbeiteten und durchregierten. Der politische Alltag mit den Praktiken des Aushandelns und Kompromisse-Schließens sowie der Integration der Belange von Minderheiten und der Berücksichtigung von Vielfalt findet kaum Anerkennung. Manager wünschen sich die regierenden Politiker als Gremium des Sachverstands. Tatsächlich attestieren sie jedoch der Politik fehlende Handlungsmacht und mangelnden Einfluss – selbstverständlich ganz im Gegenteil zu ihrem eigenen Verfügungsbereich als Topmanager.
- Ihre gesellschaftliche Verantwortung sehen die meisten Befragten im Großen und Ganzen darin, in ihrem Unternehmen für ein gesundes und familienfreundliches Wohlfühlklima zu sorgen und Arbeitsplätze zu schaffen.
- Die befragten Manager verstehen sich als Mitglieder einer Leistungselite. Hieraus leiten sie sowohl ihre gesellschaftliche Aufgabe als auch ihre Vorbildfunktion ab.

Angesichts der Ergebnisse der Göttinger Studie wäre es interessant herauszufinden, inwieweit der Blick führender Politiker auf die Manager von einer ähnlichen Haltung bestimmt ist, wie die der Wirtschaftsführer auf die Politik. Eine Studie, die diese Frage beantwortet, liegt leider nicht vor. Allerdings weist die Geschichte der bürgerlichen Gesellschaft – schon seit der Renaissance – eine Vielzahl von Indizien auf, die vermuten lassen, dass es auch heute zur Routine vieler Politiker gehört, mit einem skeptisch-arroganten Blick auf die Manager zu schauen.

6 Die Vorbildfunktion wertorientierter Führung im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Politik



But however short lived, illogical, irrational, even undesirable it may be, it is a fact that business and business people are perceived as the leadership group in today's developed countries.



Drucker, 1987b

Mit diesem Drucker-Zitat antwortete ich dem Finanzvorstand eines großen Familienunternehmens auf seine Frage »Sollen wir jetzt auch die Politik führen? Das Leben ist schwer genug! Wo sollen wir denn Prioritäten setzen?«. Die Frage der Überforderung steht hier natürlich zu Recht im Raum. Es bedarf daher einer weiteren Konkretisierung von wertorientierter Führung in dem hier verstandenen Sinn. Wie kann der Wirtschaftsmanager angesichts der Komplexität der in Kapitel 4 aufgeführten Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen Werthaltungen in seinem beruflichen Alltag umsetzen und zur Stärkung der demokratischen Institutionen beitragen?

1. Zunächst muss der Manager weiterhin seiner ersten gesellschaftlichen Verantwortung – der wirtschaftlich erfolgreichen Führung des Unternehmens – voll und ganz gerecht werden. Dabei unterliegt er heute Normen, die seiner erweiterten gesellschaftlichen Aufgabe Rechnung tragen sollen, wie zum Beispiel Corporate Social Responsibility, Corporate Governance Codices, Compliance oder Vorschriften zur nachhaltigen Unternehmensführung. Das heißt, er unterliegt der normativen und rechtlichen Ausgestaltung von sozialen Werten. Der Manager ist also bereits gehalten, in diesem Sinne wertorientiert zu führen.

2. Darüber hinaus gilt, dass der Manager sein »soziales Gewissen« nicht damit beruhigen darf, nur im unmittelbaren Kontext des Unternehmens »so sozial wie möglich« zu sein. Es liegt also im Sinne, in der Verantwortung und in der Macht der Wirtschaftsmanager als der führenden Elite der Gesellschaft, die für die Stärkung und Weiterentwicklung des demokratischen Rechtsstaats notwendige politische Kultur maßgeblich mitzugestalten.

3. Dabei handelt es sich nicht um einen Aufruf an die Wirtschaftsmanager zu einem Marsch durch die Institutionen, der mit dem Eintritt in eine der demokratischen Parteien beginnt und in den Führungspositionen der Parlamente von Bund, Ländern und Kommunen endet. Es geht nicht um Parteiarbeit!

4. Der Wirtschaftsmanager muss vielmehr – will er als Vorbild glaubwürdig auf die demokratischen Überzeugungen anderer »einwirken« – zunächst seine eigenen Orientierungsunsicherheiten in dieser Hinsicht überwinden. Unter deutschen Topmanagern herrscht allerdings nicht nur weit verbreitete Demokratieskepsis und latente Demokratieverdrossenheit, sondern auch ein mangelndes Verständnis von der Geschichte und vom Wesen der politischen Kultur.

5. »Managers commit themselves, when they open their mouth«, wiederholte Drucker bei seinen Vorträgen und Seminaren. Dieser Ausspruch gilt heute mehr denn je, hat doch die Sichtbarkeit im digitalen Zeitalter dem gesprochenen Wort einen noch höheren Stellenwert gegeben. Will der Manager bei der Gestaltung von Politik vorbildhaft und richtungsweisend mitwirken, muss er dem Leitbild Druckers folgen und »durch Worte wissentlich keinen gesellschaftlichen Schaden zufügen, das heißt, er muss sich einer verantwortlichen Meinungsbildung verpflichten« (Strenger, 2015).

6. Diese Verpflichtung beginnt im Unternehmen bei der informellen Kommunikation der Manager mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, denn gerade hier wird die Vorbildrolle am ehesten wirksam.

7. Werteorientierte Führung als Richtung weisendes, Orientierung gebendes, vorbildhaftes Mitwirken an der Stärkung und Weiterentwicklung der politischen Kultur des demokratischen Rechtsstaates bedeutet aber vor allem die Übernahme von Diskursverantwortung durch den Wirtschaftsmanager, wie es der deutsche Philosoph und Ökonom Karl Homann fordert (Homann, 2006; 2014, 187 ff.). Danach liegt es in der gesellschaftlichen Verantwortung des Wirtschaftsmanagers, den öffentlichen Diskurs zu versachlichen, aber auch die demokratischen Werte und den Wert des Marktes offensiv zu verteidigen – und dies nicht nur gegen die offenen Feinde des politischen Humanismus, sondern auch gegen diejenigen, für die individuelle Freiheit, parlamentarische Demokratie und insbesondere der Markt doch Täuschungen sind, die einer Rückkehr zum »harmonischen Urzustand« des Menschen eher im Wege stehen.

8. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, benötigt der Manager vor allem Augenmaß, also »die Fähigkeit, die Realitäten mit innerer Sammlung und Ruhe auf sich wirken zu lassen« (Weber, 1988, 546). Zur Förderung dieser Gabe müssen die Manager in ihrer Aus- und Weiterbildung besser vorbereitet werden. Die Ausbildung darf sich dabei nicht nur auf die Berufssphäre beschränken. Erforderlich ist eine über das berufliche Kerngeschäft hinausreichende Bildung: »The good heart needs to be guided by a reflective head« (Blanshard, 1973, 74).

Literatur

Abelshauser, Werner, 1983, Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945–1980, Frankfurt am Main

Blanshard, Brand, 1973, The uses of liberal education, Peru (USA)

Blohm, Bernhard, 2008, Gescheiterte Beziehung, in: Manager Magazin, 17.10.2008, <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/a-584567.html> [25.7.2017]

Dreitzel, Hans P., 1962, Elitebegriff und Sozialstruktur, Stuttgart

Drucker, Peter F., 1974, Neue Managementpraxis, Bd. 1, Düsseldorf

Drucker, Peter F., 1980, Managing in Turbulent Times, London

Drucker, Peter F., 1987a, The Frontiers of Management, New York

Drucker, Peter F., 1987b, The Mystique of the Business Leader, in: Wall Street Journal, 29. September 1987

Drucker, Peter F., 1993 [1973/74], Management. Tasks, Responsibilities, Practices, New York

Drucker, Peter F., 1995, Can the Democracies Win the Peace?, in: Drucker, Peter F., Managing in a Time of Great Change, New York

Drucker, Peter F., 1999, Management Challenges for the 21st Century, New York

Drucker, Peter F., 2003, A Functioning Society, New York

Enste, Dominik H. / **Eyerund**, Theresa / **Knelsen**, Inna, 2013, Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, RHI-Diskussion, Nr. 22, München

Frey, Dieter, 2015, Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist, RHI-Buch, München

Hemmer, Edmund, 1996, Sozialbilanzen. Das Scheitern einer gescheiterten Idee, in: Der Arbeitgeber, 48. Jg., Nr. 22, S. 796–800

Herzog, Roman, 1996, Rede zum 40. Jubiläum der Bischöflichen Studienförderung »Cusanuswerk« in Schloss Eringerfeld/ Stadt Geseke am 2. Juni 1996, http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Roman-Herzog/Reden/1996/06/19960602_Rede.html [14.6.2017]

Homann, Karl, 2006, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt, Wittenberg-Zentrum für globale Ethik, Diskussionspapier Nr. 2006/1, Wittenberg

Homann, Karl, 2014, Sollen und Können. Grenzen und Bedingungen der Individualmoral, Wien

Mommsen, Ernst W. (Hrsg.), 1955, Elitebildung in der Wirtschaft, Darmstadt

Plessner, Helmuth, 2003 [1961], Wissenschaft und Moderne Gesellschaft, in: Plessner, Helmuth, Gesammelte Schriften, Bd. X, Frankfurt am Main, S. 241–250

Schneider, Michael, 1973, Unternehmer und soziale Demokratie. Zur unternehmerischen Argumentation in der Mitbestimmungs-

debatte der sechziger Jahre, in: Kufferath, Philipp/Woyke, Meik (Hrsg.), Archiv für Sozialgeschichte der Friedrich-Ebert-Stiftung Forschungsinstitut, Bd. 13, Bonn, S. 243–288

Schneider, Manfred, 2013, Transparenztraum. Literatur, Politik, Medien und das Unmögliche, Berlin

Stein, Gustav, 1954, Vom Imperativ der Politik. Der Unternehmer steht auch in einer öffentlichen Verantwortung, in: Die Zeit, Nr. 46/1954, <http://www.zeit.de/1954/46/vom-imperativ-der-politik/seite-2> [25.7.2017]

Strenger, Carlo, 2015, Zivilisierte Verachtung. Eine Anleitung zur Verteidigung unserer Freiheit, Berlin

Walter, Franz / **Marg**, Stine (Hrsg.), 2015, Sprachlose Elite? Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen, Göttingen

Weber, Max, 1988 [1919], Politik als Beruf, in: Weber, Max, Gesammelte Politische Schriften, hrsg. von Johannes Winkelmann, Tübingen, S. 505–560