

FREITAG, 16.04.2004

VERLAG | KONTAKT | IMPRESSUM



# MaerkischeAllgemeine.de

Brandenburgs beste Seiten



VOM TAGE

Site-Suche:

L90

Top-Aktuell  
Landespolitik  
Politik  
Wirtschaft  
MAZ exklusiv  
Märker & Märkte  
Aktuelle Berichte  
Existenzgründung  
Top 100 Arbeitgeber  
Frankfurter Börse  
Börsen & Devisen  
Euro-Münzen  
News im Pop-up  
Sport  
Kultur  
Vermischtes  
Polizeireport  
Newsticker  
Thema des Tages  
Kalenderblatt  
Kommentar

VOR ORT

Potsdam  
Potsdam-Mittelmark  
Brandenburg/Havel  
Oberhavel  
Ostprignitz-Ruppin  
Prignitz  
Havelland  
Teltow-Fläming  
Dahme-Spreewald

THEMEN

EU-Erweiterung  
20. Juli 1944  
Oldtimergarage  
Wochenendbeilage  
Existenzgründung  
Top 100 Arbeitgeber  
Freizeit & Erholung  
Bauen & Wohnen  
Computer & Medien  
Bildung & Wissenschaft  
Länderfusion  
Riester-Rente  
Rürup-Konzept  
Ausblick 2004  
Rückblick 2003  
Bombodrom

STARTSEITE : WIRTSCHAFT : MAZ EXKLUSIV

2x höhere  
Erfolgschance!



**PARSHIP.de**  
Die Online-Partneragentur  
Sofort starten!

L4 ZUR ÜBERSICHT

MAZ EXKLUSIV

15.04. DIE VERTRAUENSKRISE DER WIRTSCHAFT IST EINE IDENTITÄTSKRISE DES MANAGEMENTS

## Der Markt allein ist nicht moralisch

ULRICH THIELEMANN

Es ist schon erstaunlich. Wenn bei Sabine Christiansen sonntäglich ein wechselndes Schattenparlament (oder ist's eine außerparlamentarische Opposition?) zusammentritt und mal wieder über den Standort Deutschland debattiert, dann liegt die durch Applaus bekundete Publikumsreaktion auf Stellungnahmen, die für weniger Sozialstaat, mehr Eigenverantwortung usw. plädieren, bei (subjektiv geschätzten) 60 bis 70 Prozent. Wenn aber die Sprache auf "abzockende" Manager kommt, die Massenentlassungen vornehmen oder die Unternehmen gar in den Ruin trieben und dafür noch mit Millionengehältern oder "Goldenen Fallschirmen" belohnt werden, dann liegt der Applaus bei nahezu 100 Prozent, kommt spontan und ist besonders deutlich vernehmbar. Dabei spielt keine Rolle, ob die Manager-Kritik von einem Gewerkschaftsvertreter oder von einem Wirtschaftsverbandsvertreter oder gar einem Manager selbst kommt.

### Bescheidenheit als Managertugend

Ja, Letzteres gibt es auch und zunehmend: Manager kritisieren Manager. Oft sind es Vertreter kleiner Unternehmen oder ältere Manager, die bereits im Ruhestand sind und nun Missstände klar benennen können, ohne gleich ihre Karriere zu riskieren, denn die haben sie ja bereits hinter sich. Der Missstand, den sie beklagen, ist letztlich immer der gleiche: Vielen Managern fehle es am Anstand und an der Integrität, die erforderlich ist, um ein Unternehmen gut zu führen - und "gut" meint hier nicht nur: gut für die Großaktionäre. Vielen Managern, so der Tenor über praktisch alle Parteigrenzen hinweg, fehle es am ganzheitlichen, professionellen Blick, um die Schiffe, auf deren Kommandoständen sie ja nun mal stehen, gut und weitsichtig durch die Klippen der Globalisierung zu führen - zum Wohle aller oder möglichst vieler, jedenfalls nicht bloß zu ihrem eigenen Wohl und vielleicht noch dem ihrer Freunde.

Wer die Integritätskrise des Managements als "Vertrauenskrise" begreift, die es mit Ethik-Hochglanzbroschüren zu meistern gelte, der hat nicht verstanden, worum es geht. Worum es geht, lässt sich in der Frage zusammenfassen: "Brauchen Sie zehn Millionen, um motiviert zu sein?" Hans J. Bär, ehemaliger Chef der Bank Julius Bär und Doyen des Schweizer Private Banking, der derzeit die Führungslandschaft der Schweiz mit seiner Autobiographie ins Schwitzen bringt, drückt dies so aus: "Man arbeitet doch nicht fürs reine Geld!" Genau diesen Eindruck vermitteln aber die Skandale ums Management von Unternehmen oder wirtschaftsnahen Behörden, deren Botschaft zu sein schient: "We're in it for the money." Werden wir von Abzockern gemanagt?

Dabei läge das alternative Führungsverständnis doch auf der Hand: Gute Manager sind primär an der guten Entwicklung der Unternehmung interessiert - und nicht primär an der "guten" Entwicklung ihres Kontostandes. Bescheidenheit ist durchaus eine

MA

A  
[  
M  
2  
A  
1  
S  
4  
Ir  
1  
A  
A  
A  
A  
C  
A

UN

T  
[  
V  
B  
F  
G  
S  
V  
P  
K  
B  
F  
T  
D  
R  
L  
S  
S  
S  
B

SEI

P  
P  
C  
D  
B  
C  
G  
B  
F  
M

Manager-Tugend. Man muss ja nicht gleich so weit gehen wie Warren Buffet, Chef der Investmentfirma Berkshire Hathaway und zweitreichster Mensch dieses Planeten, der sich nur ein Gehalt von 100 000 Dollar gönnt, pro Jahr wohlgemerkt. Eigentlich verhält es sich doch so: Wer für sich eine exorbitante Vergütung verlangt, der hat sich damit als Führungskraft im Grunde disqualifiziert. Es geht dabei nicht nur um die Managervergütungen selbst bzw. die Frage der fairen Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung unter all denjenigen, die zu ihr beigetragen haben. Es geht dabei vor allem um den (Un-)Geist, der sich in dem selbstsüchtigen Tun einer großen Anzahl von Führungskräften ausspricht. Wer Millionengehälter reklamiert, von dem ist zu vermuten, dass er es auch sonst mit der Ethik nicht sonderlich ernst meint.

### **Der Geist der New Economy**

Woher kommt dieser Geist? Er hat seine unmittelbaren Wurzeln wohl in der niedergegangenen New Economy, deren Nachwehen wir immer noch zu spüren bekommen. Damals machte sich in den Führungsetagen der Wirtschaft eine Stimmung breit, die sich als eine Mischung aus übersteigter Eitelkeit und untergründig verwurzelter Marktgläubigkeit umschreiben lässt. Treffender als Josef Ackermann kann man diese Mischung kaum ausdrücken: "Deutschland ist das einzige Land, wo diejenigen, die erfolgreich sind und Wert schaffen, deswegen vor Gericht stehen", hatte er zu Beginn des Mannesmann Prozesses gesagt. Wer also "Wert schafft", der soll belohnt und aufs Schild gehoben werden. Denn, so die Suggestion, dies seien ja "Werte" für alle, damit werde ja der Wohlstand für alle gesteigert. Aus dieser Optik ist Erfolg - und das heißt letztlich: der eigene, am Kontostand ablesbare Erfolg - untrügliches Zeichen dafür, dass man auch ethisch gesehen das Richtige tut. Wer erfolgreich ist, der kann eigentlich gar nichts falsch machen. Der metaphysische Glaube an die "unsichtbare Hand" des Marktes lässt grüßen. Nur ist Metaphysik das genaue Gegenteil von Modernität.

Erstaunlich ist dabei, wie sehr dieses Denken die Realitätswahrnehmung vernebelt. Bezogen auf den Fall Mannesmann: Aus der Sicht der vielen arbeitslos gewordenen ehemaligen Mitarbeiter wurden hier natürlich nicht etwa Werte geschaffen, sondern Werte zerstört. Das gleiche gilt für die Aktionäre, die im Börsenspiel, das über weite Strecken ein Nullsummenspiel ist, einen Teil ihrer Ersparnisse verloren haben. Der Wettbewerb ist nun einmal, wie der österreichische Ökonom Josef Schumpeter (1883-1950) wusste, ein "Prozess schöpferischer Zerstörung", also ein Prozess, der nicht nur Gewinner, sondern stets auch Verlierer schafft.

Der Marktglaube ist es, der den Managern, die sich etwas gar große Stücke aus der Wertschöpfung herauschneiden und denen kein Privileg groß genug erscheint, ein gutes Gewissen und einen ruhigen Schlaf beschert - oder müssen wir sagen: bescherte? Der Niedergang der New Economy hat auch sein Gutes. Der Marktglaube, der natürlich deutlich ältere Wurzeln hat und auf eine noch nicht wirklich vollzogene Modernisierung verweist, ist durch die vielen Managementkandale deutlich erschüttert worden. Wer sein Handeln heute noch unter direkter oder indirekter Berufung auf die allgemein wohltätige Wirkung der "unsichtbare Hand" des Marktes zu rechtfertigen versucht, macht sich eher lächerlich als dass er Anklage fände. Man muss ja im Allgemeinen auch gar nicht sehr weit suchen, um die "zerstörerische" Seite des Erfolgs zu finden.

### **Ethisches Fundament für Entscheidungen**

Wie ist mit dieser zerstörerischen Seite, wie mit Entlassungen, steigendem Wettbewerbsdruck oder auch mit der Frage der fairen Verteilung der gemeinsam erzielten Wertschöpfung umzugehen? Dies sind alles Fragen der Wirtschaftsethik, ob man nun von "Ethik" spricht oder nicht. Parallel zum Niedergang des Marktgläubens macht sich darum zunehmend die Einsicht breit, dass gute unternehmerische Entscheide ein ethisch wohlbegründetes Fundament voraussetzen. Natürlich bedarf es auch eines ordnungspolitischen Rahmens, der sicherstellt, dass der Verantwortungsbewusste nicht der Dumme ist. Aber dies setzt voraus, dass es überhaupt verantwortungsbewusste Manager gibt statt solcher, die meinen, dass für

die moralische Integrität der Unternehmensführung der Markt automatisch Sorge.

Darum fordert Bundespräsident Johannes Rau, dass die Ethik ins Wirtschaftsstudium zu integrieren sei. Recht hat er. Schließlich werden da ja die Manager von morgen ausgebildet. Aber ist es nicht blamabel, dass eine moderne, nach wie vor leistungsstarke und global bedeutsame Volkswirtschaft wie Deutschland nur über drei wirtschaftsethische Lehrstühle verfügt? So wird der von namhafter Seite geforderte Wechsel hin zu einer "globalen Ethik" (Horst Köhler, noch IWF-Chef und Anwärter auf das Amt des Bundespräsidenten) oder einer besser wahrgenommenen "gesellschaftlichen Verantwortung" der Unternehmen, die ein "zentrales Gebot der Wirtschaftsethik" sei (Bundeskanzler Gerhard Schröder), wohl noch lange auf sich warten lassen.

*Ulrich Thielemann ist Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen.*

[L↑ ZUR ÜBERSICHT](#)

[L↑... DRUCKEN](#)

[L↑... VERSENDEN](#)

[L↑... DISKUTIEREN](#)

☒ spitze -> 1

☐ gut

☐ geht so

☐ schlecht

[L↑ SEITENANFANG](#)

© 2004 Märkische Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH Potsdam  
realisiert von **evolver** media GmbH & Co. KG