

Schwarze Schafe an den Pranger!

WERTE: Die ethischen Maßstäbe, an denen sich deutsche Spitzenmanager orientieren, können sich sehen lassen. Dennoch ist ihr Image miserabel. Schuld sind die schwarzen Schafe in den eigenen Reihen. Die übrigen Manager sollten deren Fehlritte nicht länger stillschweigend tolerieren.

Von Heiner Thorborg

Einem Konzern als Entscheider zu dienen bringt meist ein ansehnliches Gehalt mit sich und häufig auch ein erfülltes Berufsleben. Besondere Wertschätzung jedoch nicht. Auf der Liste der Berufsgruppen mit dem größten Prestige liegt der Manager abgeschlagen auf Platz 16. Ein schlechteres Image in der Bevölkerung haben nur noch Militärs, Journalisten, Politiker, Fernsehmoderatoren und Gewerkschaftsführer.

Dafür gibt es Gründe: Der Korruptionssumpf bei Volkswagen, das Gezerre um eine Millionenabfindung für einen geschassten Chef bei Infineon oder die gleichzeitige Bekanntgabe von Rekordgewinnen und Massenentlassungen bei der Deutschen Bank haben im öffentlichen Bewusstsein den Eindruck hinterlassen, die wirtschaftliche Elite des Landes sei ein Haufen heimat- und herzloser Zocker.

In meiner repräsentativen Studie „Die Werte des Topmanagements“, befragte ich gemeinsam mit der

Heidelberger Marktforschungsgesellschaft Sinus Sociovision 600 Topmanager deutscher Konzerne zu ihren persönlichen Wertesystemen. Das Resultat überraschte: Deutschlands Führungselite besteht offenbar aus Menschen, die bei „Werten“ nicht nur an Shareholder-Value denken. Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein, Freundschaft und Zivilcourage stehen bei den Befragten ganz oben in ihrem ethischen Kanon.

Nur nimmt ihnen das kaum jemand ab. Die Öffentlichkeit beschäftigt eher die Frage, ob man Managern überhaupt noch Glauben schenken darf – insbesondere wenn sie Selbstauskunft geben. Natürlich neigen alle Menschen dazu, von sich selbst ein positives Bild zu zeichnen, dennoch bleibt festzustellen: Eigen- und Fremdwahrnehmung klaffen bei der Berufsgruppe der Topmanager eklatant auseinander.

Kein Mensch hält zum Beispiel die deutsche Polizei an sich für bestechlich, weil ein paar schwarze Schafe die Hand aufhalten. Für Manager jedoch

gilt Sippenhaft: Für die Fehlritte und Unüberlegtheiten einiger büßt die ganze Kaste.

Woran orientiert sich die Mehrheit der deutschen Topentscheider tatsächlich? Meine Studie liefert ein relativ homogenes Bild. Zählt man die Aussagen zusammen, die „Zustimmung“ oder sogar „volle Zustimmung“ erhalten haben, sind sich nahezu 100 Prozent der Befragten bei folgenden Aussagen einig:

- Nur wer authentisch ist, kann auf Dauer als Führungskraft überzeugen;
- die langfristige Perspektive eines Unternehmens ist immer wichtiger als die kurzfristige Gewinnmaximierung;
- die Bezüge von Topmanagern sollten bei Erfolg nach oben, bei Misserfolg nach unten flexibel sein.

Neun von zehn Topmanagern finden es selbstverständlich, bei allem, was sie tun, auch an die Folgen für die Umwelt zu denken. Genauso viele sind der Ansicht, dass im Zweifelsfall die ethischen Werte des Unternehmens Vorrang haben müssen, auch



HEINER THORBORG

ist seit 17 Jahren selbstständiger Personalberater, zuvor war er als geschäftsführender Partner bei Egon Zehnder International tätig.

wenn dann ein gutes Geschäft durch die Lappen geht. Sechs von zehn Befragten geben an, dass sie sich in wichtigen Fragen der Gesellschaft stark engagieren, ebenso viele würden selbst für große und erfolgreiche Unternehmen nicht arbeiten, wenn sie diese Organisation unethisch finden.

Dennoch beschreibt sich die deutsche Führungselite keineswegs als Gruppe harmonieorientierter Klosterschüler: Nahezu alle begrüßen Wettbewerb, weil er das Beste aus den Menschen heraushole. Zwei Drittel der Befragten finden es in Ordnung, Leute zu entlassen, auch wenn das Unternehmen gut verdient, jedoch leiden 90 Prozent der Manager nach eigener Aussage, wenn sie Entscheidungen fällen müssen, die Arbeitsplätze kosten. Die Hälfte sagt, es sei die Aufgabe eines Unternehmens, Gewinne zu machen, alles andere sei zweitrangig.

Vergleicht man den Wertekanon der Manager mit den Ergebnissen repräsentativer Studien zur Haltung der Gesamtbevölkerung, treten einige

Unterschiede zu Tage. Diese stützen jedoch keineswegs die These, dass Entscheider weniger hohe Ansprüche an die eigene Moral stellen als andere Gruppen.

90 Prozent der Manager finden, „Deutschland ohne Ausländer wäre ein langweiliges Land“ – das sehen nur 42 Prozent des Volkes so. Fast alle im Führungskader setzen sich selbst hohe Ziele und versuchen, diese auch zu erreichen – dieser Mühe unterziehen sich im Durchschnitt der Nation nur sechs von zehn Befragten. Die Chancen der Globalisierung für unser Land sehen 95 Prozent der Entscheider, aber nur 61 Prozent der Bürger. Keiner der Wirtschaftskapitäne findet, die DDR sei gar nicht so übel gewesen, in der Gesamtbevölkerung jedoch sehnen sich offenbar 38 Prozent nach dem real existierenden Sozialismus zurück.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die deutsche Führungselite sieht eine globale Netzwerkökonomie kommen und versucht, die Chancen, die sich daraus ergeben, zu nutzen, während die Gesamtbevölkerung sich für die Zukunft eine Schicksalsgemeinschaft wünscht, in der Harmonie und Solidarität mehr zählen als Wissen und Wettbewerb. Diese Einstellung spricht eher für die prognostischen Fähigkeiten der Managerkaste als dafür, dass etwas mit ihrem Wertesystem nicht in Ordnung ist.

Wenn Managern daran gelegen ist, aus ihrer Glaubwürdigkeitskrise herauskommen, gibt es dafür aus meiner Sicht nur zwei Hebel:

Erstens: Die Manager müssen besser kommunizieren und klar sagen, warum sie wann welche Entscheidungen treffen. 88 Prozent finden immerhin, dass gute Führungskräfte „absolut berechenbar“ sein müssen. Die Verbindung aus Sonntagsreden vom „Mitarbeiter als unserem wertvollsten Kapital“ und gleichzeitigen Entlassungsrunden schafft in der Öffentlichkeit aber zu Recht Verdruss. Wer bei guten Zahlen Stellen abbaut, muss künftig besser und verständlicher kommunizieren, warum internationale Gepflogenheiten und Renditeerwartungen auch in Deutschland Gültigkeit haben – und was mittelfristig passiert, wenn diese außer Acht gelassen werden.

Zweitens: Die Leistungselite sollte sich gegenseitig endlich die Solidargemeinschaft des gnädigen Schweigens aufkündigen. Es würde durchaus zur Hygiene beitragen, wenn sich die Herren gegenseitig die Meinung sagten, wenn es mal wieder irgendwo kracht und stinkt, weil ein Ehrgeizling die Regeln des Anstands verletzt hat. Sanktionen aus den eigenen Reihen sind wirkungsvoller als das Gemaule einer anonymen Öffentlichkeit. ■

© 2006 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200611124, siehe Seite 128