

## **Wertorientierte Führung – Anspruch und Wirklichkeit!**

Prof. J.Menno Harms

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Hewlett Packard GmbH, Böblingen

Vorsitzender der Initiative Zukunftsfähige Führung (IZF) e.V., Stuttgart

Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung  
des Weltethos Instituts und der Universität Tübingen

20. Januar 2015

Es gilt das gesprochene Wort

Lieber Herr Dierksmeier, meine sehr verehrten Damen und Herren.

Führung, umfasst ein weites Feld: von Diktatoren über sogenannte harte Manager bis zu den führungslosen Ameisen sind alle Führungsarten vorhanden, letztere immerhin schon seit über 140 Mio Jahren... Aber soweit sind wir Menschen noch nicht. Jede Organisation hat andere Arbeitskulturen, Werte und Rahmenbedingungen. Und diese bestimmen das Verhalten von Führenden und Geführten. Sie kennen das aus Ihrer täglichen Arbeit.

Ich will in den nächsten Minuten einige Führungsthemen kritisch betrachten, deren Werte-Orientierung prüfen und heutige Führungsansprüche mit der Führungswirklichkeit vergleichen, vor allem bei Führungsthemen, deren erfolgreiche Bewältigung in einer stark veränderlichen und komplexen Arbeitswelt entscheidend wird. Ich bin nun kein Regenmacher oder Spindoktor des Managements. Doch über 40 Jahre Wirtschaftserfahrung und Beobachtungen ermutigen mich, einige Aussagen zum Thema zu machen.

Vorab einige wenige Beobachtungen zur ‚Führung unter sich schnell ändernden Bedingungen‘. Fast alle Organisationen der Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind heute den enormen gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen unserer Zeit ausgesetzt. Dabei fragt sich so mancher: ändert sich nun die beobachtete Szene oder ändert sich der Beobachter? Und die Veränderungen werden weiter zunehmen, Stichworte sind die demographische Entwicklung, die nächste Generation, eine mitwirkende kritische Öffentlichkeit, die Digitalisierung und weltweite Vernetzung der Wertschöpfung, die internationale Arbeitsteilung.

Veränderungen kommen einerseits schleichend daher, großteils unbemerkt. Oft passieren sie aber auch über Nacht. Die Reaktion der Betroffenen ist zumeist unterschiedlich zielführend. Auch ehemals erfolgreich geführte Unternehmen oder Gesellschaften schaffen es in vielen Fällen nicht, sich rechtzeitig anzupassen. Peter Drucker hatte schon recht als er in den 70er Jahren meinte: *„Wen die Götter verderben wollen, dem gewähren sie 40 Jahre Erfolg“*. Heute reichen vermutlich kaum vier Jahre.

Doch die Beharrungskräfte sind enorm. Sie sind ja durchaus sinnvoll. Nicht alles Neue bringt uns auch weiter. Aber Beharrung ist misslich, so der Philosoph Mittelstraß, wenn wir nicht merken, was nachhaltig „auf dem Wege“ ist. Führung muss dann rechtzeitig Erneuerungen durch-führen und ein-führen, falls erforderlich auch gegen Widerstand!

Ich habe nach einigen Fehlern gelernt, dass es besser ist, das eigene Verhalten zu ändern, wenn sich Situationen nachhaltig ändern und eben nicht einfach abzuwarten. Wer in neuen Situationen altes Führungsverhalten zeigt, wird seiner Führungsaufgabe nicht gerecht: Er oder sie wird zum Verwalter. Ein Schicksal, das leider sehr viele, vor allem auch junge Führungskräfte erleiden. Sie zeigen zwar durch viel Verbal-Dynamik Verständnis für veränderte Situationen, verfallen aber in eine fatale Verhaltensstarre.

Gelernt habe ich auch - zumeist durch Fehler - dass eine rechtzeitige und ehrliche Kommunikation der Fakten und Sinnhaftigkeit (!) zu den Führungstugenden gehört, die zu erfolgreichem Verändern führen. „*Beautiful words are not true, true words are not beautiful*“ so mein früherer Chef beim Kommunizieren von Veränderungs-Fakten. Erneuerung beginnt immer mit Wahrnehmung der Wirklichkeit und Vermittlung der *facts*.

Viele Unternehmen und Institutionen der Zivilgesellschaft werden gleichwohl erfolgreich geführt. Die wirtschaftlichen Erfolge der letzten zwanzig Jahre wären ohne die teils schmerzlichen Restrukturierungen und Veränderungen in den Unternehmen nicht möglich gewesen. Den Belegschaften wurde viel zugemutet. Die Führung ist ihrer Verantwortung in den meisten Fällen gerecht geworden. Doch alte Führungsmuster schwächeln angesichts der Veränderungen und komplexeren Beziehungen in einer vernetzten Welt. Und den durch ihr Handeln getriebenen Führenden fehlt zu oft einfach die Zeit zur Reflexion ihrer persönlichen Führungssituation und Entscheidungen. Und die Geführten fragen sich: Wohin geht die Reise? Kann man der Führung vertrauen?

Zudem steht das traditionelle, eindimensionale Bild des *Homo Oeconomicus* in der gesellschaftlichen Diskussion. Menschen entscheiden eben nicht nur nach materiellen Anreizen. Sinnhaftigkeit, Fürsorge, Sympathie und Kooperation sind ebenso wichtige Triebkräfte menschlichen Handelns.<sup>1</sup> Dabei ist es nicht hilfreich, wenn die Glaubwürdigkeit der Führenden leidet. Sie kennen die Beispiele von Zins- und Goldpreismanipulationen, von Preisabsprachen & Kartellamtsbußgeldern, von Bestechung und vorsätzlicher Täuschung, von korrupter und egoistischer Führung.

Bei dem in der Öffentlichkeit heftig diskutierten Steuerbetrug von Herrn Höhnes FC Bayern, haben seine Aufsichtsräte an ihm festgehalten, dies zumeist Vorsitzende von DAX-Unternehmen, obwohl die Compliance-Vorschriften ihrer Firmen genau das Gegenteil fordern. Wahrscheinlich hätten sie die Person in ihren Firmen zum Ausstieg gedrängt – zumindest zum Ruhen des Amtes. Da werden anspruchsvolle Trainings über diese Themen abgehalten, in den Arbeitsverträgen wird mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen gedroht und in Wirklichkeit verhalten sich die Kollegen genau andersherum<sup>2</sup>. Vorbilder handeln anders! Glaubwürdigkeit gewinnt Führung so nicht.

Und wenn Führungsverantwortliche der Politik – Stichwort Solidaritätsabgabe – einstmals verbindliche Entscheidungen nach Gutsherrenart verewigen wollen, dann kann man eigentlich nur noch dem FAZ Kommentar von Heike Göbel zustimmen: „Sie schämen sich nicht?“<sup>3</sup> Vermutlich aber hat man das in Berlin auch schon verlernt...

Und wenn Führungskräfte nicht mehr zwischen Amt und Person unterscheiden können, so ist deren Absturz vorhersehbar.<sup>4</sup> Das Beispiel Middelhoff ist sicher keine Ausnahme. Vielleicht sollten wir die Betroffenen erinnern: siegreiche römische Feldherren wurden angeblich vor Hochmut durch einen zuflüsternden Sklaven gewarnt: „*Memento moriendum esse! Bedenke, dass Du sterblich bist!*“

---

<sup>1</sup> Dennis Snower 2014, Institut für Weltwirtschaft Kiel, Festschrift zum 100jährigen Bestehen des Instituts.

<sup>2</sup> Fritz Schuller, Tübingen Dezember 2014

<sup>3</sup> FAZ vom 28. November 2014

<sup>4</sup> Steltzner, Leitkommentar FAZ 15.11.2014

Papst Franziskus könnte auch hier seinen Weckruf zu mehr Bescheidenheit, Charakter und Selbstkritik einbringen, den er seinen Kirchenfürsten in der römischen Kurie Ende 2014 zukommen ließ... Zugegeben, es sind wenige. Doch deren schlechtes Beispiel wirkt durch die immer größere Transparenz mit enormer Hebelwirkung auf die öffentliche Meinung.

Lassen Sie mich im Folgenden zwei Führungsthemen ansprechen, deren alltägliche Umsetzung seit Jahren leidet. Und ich beginne - zur Erinnerung - mit den anspruchsvollen Perspektiven, sozusagen den Sollwerten. Zunächst die Sicht einer vernünftigen und Werte orientierten Führung.

Warum sollte mir jemand folgen? Ich denke einfach deshalb: Ich bin glaubwürdig, kompetent und verlässlich. Ich gebe sinnhafte Orientierung, kann Mitarbeitende vertrauensvoll integrieren und für Ziele begeistern. Ich tue was ich sage...

Führung in Wirtschaft und Zivilgesellschaft steht vor großen Herausforderungen und muss zugleich Glaubwürdigkeit und Vertrauen erhalten bzw. zurückgewinnen. Geeignetes Führungswissen wird an allen Hochschulen und Business Schools der Welt gelehrt. Dieses Wissen kann dem Anspruch zukunftsfähiger Führung in Wirtschaft und Zivilgesellschaft durchaus genügen! Aber dieses Wissen wird im Führungsalltag nur zögerlich oder begrenzt umgesetzt. Das ist auch meine persönliche Beobachtung in den letzten Jahrzehnten.

Einige kritische Fragen mögen dies deutlich machen:

# Warum ist mehr als die Hälfte aller Beschäftigten seit Jahren (!) innerlich gekündigt?<sup>5</sup>

# Warum erneuert sich der öffentliche Bereich so langsam?

# Warum erhält die soziale Marktwirtschaft immer weniger Unterstützung?

# Warum ist das Vertrauen in Vorstandsvorsitzende, Politiker und andere prominente Führungskräfte so geschwächt?<sup>6</sup>

# Und warum entstehen so wenig neue, stark wachsende Unternehmen in Deutschland?

# Warum sind die Management Systeme in vielen Unternehmen so unterentwickelt?

# Warum werden Talente so schwach gefördert?

# Warum werden Vielfalt, Phantasie und Kreativität nicht stärker eingesetzt?

# Warum werden nicht mehr in unsere Zeit passende Gesetze nicht geändert?

Letzteres beklagte übrigens schon Goethe im Faust vor 200 Jahren, ich zitiere:

*"Es erben sich Gesetz und Rechte wie eine ew'ge Krankheit fort, sie schleppen von Geschlecht sich zu Geschlechte und rücken sacht von Ort zu Ort. Vernunft wird Unsinn, Wohltat Plage."*

Das „One in - One out“ Konzept der Berliner Großen Koalition, das die Bürokratiewut eingrenzen soll, könnte Abhilfe schaffen. Die begleitenden Dokumentationsvorschriften der neuen Mindestlohngesetze lassen allerdings das Schlimmste befürchten!

Und die neueste Umfrage des Beamtenbundes zum Ansehen der Berufe zeigt, dass Führungskräfte in Wirtschaft und Politik weiter an Akzeptanz verlieren. Dienstleister wie Feuerwehr, Polizei, Müllmänner usw. stehen dagegen hoch in der Gunst der Gesellschaft.

---

<sup>5</sup> u.a. Gallup Engagement Index Germany 2013

<sup>6</sup> Edelmann Report Davos 2015; C. Knop in der FAZ vom 20.1.2015, S. 19

Nimmt die Führung die Themen wahr? Werden sie aktiv bearbeitet? Ich denke teilweise schon. Aber ist eine Führung, die ein Unternehmen oder eine Organisation angesichts der veränderten Welt wirklich zukunftsfähig macht schon Realität? Für viele Organisationen mag das zutreffen, für die Mehrheit wohl nicht.

Viele Verantwortliche in Wirtschaft und Zivilgesellschaft fragen sich heute, wie zukunftsfähige Führung aussehen muss. Es gibt viele kreative Führungsmodelle und -vorstellungen: von Schwarm Intelligenz über Glücks-Management bis zum demokratisch geführten Unternehmen ist alles vertreten. Allein Google antwortet zum Thema „Führung“ mit über 40 Mio Hinweisen. An Erkenntnissen, wie Führung ausfallen sollte, mangelt es sicher nicht.

Die Ansprüche steigen mit den Vorschlägen, aber eben auch mit Blick auf die traurige Wirklichkeit. Denn allein schon die Umsetzung des bekannten Führungswissens fällt den Verantwortlichen in Wirtschaft und Zivilgesellschaft schwer genug. Nach einer neuen Studie des Bundesministerium für Arbeit, deren Ergebnisse Sie vermutlich in der ZEIT gelesen haben <sup>7</sup>, wissen deutsche Führungskräfte mehrheitlich durchaus, welche zukunftsfähige Führungskultur angesagt wäre. Allein Sie trauen sich nicht diese umzusetzen! Thomas Sattelberger - ehemals Personalvorstand der Telekom und Mitautor der Studie - spricht von „*Im System gefangenen Führungskräften*“. Im System gefangen! Welche Tragik!

Woran liegt es, dass trotz des weltweit verfügbaren Führungswissens dessen tägliche Umsetzung so selektiv und nur zögerlich erfolgt? Spricht man Führungskräfte auf die Defizite an, so gibt es zumeist Antworten wie diese: „Besser geht’s nicht, die hiesigen Umstände erlauben es nicht anders...“ Oder man beklagt die wachsenden Anforderungen oder beruft sich auf Dienstvorschriften. Oder liegt es doch an den schlechten Führungs -„Vorbildern“, deren egoistisches, cholerisches oder Starverhalten immer noch belohnt wird? Beispiele hierfür gibt es leider genug. Hören Sie sich nur in Ihren Organisationen um.... Ein Vorstandsmitglied kann – wenn es will - die Führungskultur einer Organisation in zwei Jahren positiv beeinflussen! Dasselbe verläßt eine schlecht geführte Organisation nach zwei Monaten.<sup>8</sup>

Eine glaubwürdige Führung sollte sich zudem nach dem eigenen Beitrag befragen lassen. Stellen wir uns doch einmal die „Säure-Fragen“, die Charles Hendricks schon 1993 frech formulierte

*Do you like what you are doing? - die Frage nach der Leidenschaft.*

*Do you understand why you are doing it? - die Frage nach dem Sinn der Arbeit.*

*Are you active and creative in your work? - die Frage nach der eigenen Motivation.*

*Can you see the results of your efforts? - die Frage ob gemessen und belohnt wird.*

*Why does your organization exist? - die Frage nach dem Sinn der Organisation.*

*How is the organization better off because of your work? - die Frage nach dem eigenen Wertbeitrag.*

---

<sup>7</sup> Macht euch locker! E. Niejahr, F.Rohrbeck, in Die ZEIT vom 1. Oktober 2014, S. 23 ff

<sup>8</sup> Studie zu Leadership 2020 Gen Y; Comites GmbH, München, 2014

Und noch ein kritisches Wort zur Führung global handelnder Unternehmen. Deren *Principal-Agent* Management Modell ist seit längerem problembehaftet. Dieses Modell hat in den letzten 30 Jahren einen Führungsstil erzeugt, der den zentral arbeitenden Führungskräften, den *Principals* Macht und Gestaltung zuordnet und dem lokalen Management, den *Agenten* zunehmend kaum Luft zum gestalterischen Arbeiten läßt. Das war früher deutlich besser ausbalanciert. Hier besteht die Gefahr, dass sich das lokale Management in Richtung technokratischer Führungskräfte bewegt, mit einem Verhalten frei nach Schiller: „*Ich hab hier bloß ein Amt und keine Meinung*“<sup>9</sup>

Die einseitige Interpretation der allseits bekannten Losung „*Think global act local*“ hat m.E. zu dieser Fehlentwicklung beigetragen. Das lokale Management reagiert frustriert zynisch: „*Don't think, just execute!*“ Diese Entwicklung ist sehr bedenklich und erfordert deutliche Nacharbeit im Führungskonzept und bei der Managementausbildung.

In diesem Zusammenhang will ich auch auf Folgendes hinweisen. Erfahrene und junge Führungskräfte werden unsicher, wie denn Führung in den kommenden Jahren ausfallen soll. Denn zunehmend muss das global aktive Management nun auch extern stimulierte Krisen beherrschen. Seien sie durch schnell veränderliche Technologien, durch Einflüsse einer aufgeklärten Gesellschaft oder durch lokale kulturelle Unterschiede verursacht. Diese extern stimulierten Krisen erfordern andere Zeitmaßstäbe, richtige Kommunikation und Entscheiden in unsicheren Situationen.

Und dabei dennoch für eine zielgerechte Ausrichtung der eigenen Organisation zu sorgen, wechselseitig ausgerichtet an sich verändernden Bedingungen, das ist wie Navigation auf Treibsand.<sup>10</sup> Mich erinnert das an die Weisheit unseres Navigators an Bord:

„*Wenn Du weißt, wo Du bist, kannst Du sein wo Du willst...*“ Erfahrene Kapitäne und Führungskräfte können das. Die fahren zur Not auch nach Sicht.

Meine Damen und Herren, zu meinem zweiten Thema: Führungsqualitäten sind wichtig, keine Frage. Aber sie müssen auf die Geführten eingehen! Um es auf den Punkt zu bringen zitiere ich den CEO von Apple, der mit folgendem Statement seinen Führungskader aufmunterte: „*Leadership? - so der Vorsitzende - it's all about them not about us!*“

Aber wie sieht die Sichtweise der „*them*“, der Geführten aus? Sie wollen der Führung vertrauen, wollen verantwortungsvoll mitarbeiten, mitgestalten! Nicht immer alle, aber doch die meisten. Aus der anspruchsvollen Sicht eines Mitarbeitenden hört sich das so an:

1. Ich will wissen, welche Rolle ich im Unternehmen bzw Organisation habe, welchen Sinn die Organisation erfüllt.
2. Ich will im Rahmen nicht diktierter Ziele selbständig Leistung erbringen ohne ständig von Vorgesetzten oder Stechuhren kontrolliert zu werden. „*Arbeit ist was ich tue, nicht wo ich bin.*“

---

<sup>9</sup> Ernst Reichart, Hewlett Packard GmbH 2010

<sup>10</sup> Unternehmensführung 2013, S.6 ff. Signium International GmbH, 2012

3. Es motiviert, wenn mir vertraut wird, wenn ich meine Arbeit selbst bestimmen kann.
4. Ich will früh Verantwortung tragen und auch Fehler machen dürfen, ohne dass mir gleich der ‚Kopf abgerissen‘ wird.
5. Ich will über alle Ebenen hinweg mit allen Vorgesetzten direkt sprechen können ohne anschließend Vorwürfe zu hören.
6. Ich fühle mich wohl in einer Organisation, in der Mitarbeiter und Mgmt kooperativ miteinander umgehen, frei von feudalen Sperren.
7. Ich will für meine Leistung gut bezahlt werden, brauche wegen einer jährlichen Leistungs- und Gehaltsbeurteilung nicht um Zulagen betteln und bin an Leistung, Gewinn und Kapital des Unternehmens beteiligt.

Gemessen an diesen vernünftigen Ansprüchen sieht die Wirklichkeit in vielen Organisationen eher düster aus. Die Berichte von Mitarbeitern aus privaten und öffentlichen Organisationen erzeugen Zweifel an der Qualität täglicher Mitarbeiterführung! Bestätigt werden diese Berichte durch die Ergebnisse professioneller Umfragen, beispielsweise des Gallup Instituts. Jährliche Beurteilungen oder einfaches Loben kommen nur selten vor. Vorgesetzte lassen den Druck von oben ungeschmälert auf das eigene Team niedergehen, das Interesse an der persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden ist mäßig, und die Kommunikation der Führenden zu den Geführten ist großteils mangelhaft, um nur einige Punkte zu erwähnen.

Die sich ändernde globale Wirtschaftsstruktur, Stichworte Projektarbeit, Internet, Cloud Dienste, Share Economy, Soziale Netze, Mobilität aber auch die Wertvorstellungen der nächsten Generation erfordern endlich veränderte Führungs- und Arbeitsbedingungen in den Betrieben! Das Management muß deutlich mehr Vertrauen und Offenheit praktizieren, muss in menschliches Management investieren. Frauen können das übrigens, wenn sie denn dürfen... *“Eine Tugend der Frauen, so äußerte sich schon Adam Smith, sei ihre Menschlichkeit“*<sup>11</sup>

Zugleich will sich ein immer größerer Teil der nächsten Generation von Führungsverantwortung frei halten. Das Manager Magazin spricht abschätzig von einer *Kuschel-Kohorte*.<sup>12</sup> Zur Generation Y und Z gibt es ja inzwischen viele, sich auch widersprechende Einschätzungen. Ich will mich da eher zurückhalten. Fest steht wohl, dass die Themen *work-family balance*, Sinn der Arbeit und die persönliche Arbeitsumgebung für junge Führungskräfte wichtiger sind als Geld, Macht und Position. Andererseits gehören Technikaffinität, kulturelle Gewandtheit und das Netzwerken zu ihren Stärken. Sie werden die ihnen zusagenden Organisationen und Führungskräfte suchen bzw verlassen, wenn die Bedingungen nicht stimmen. Das war auch bei früheren Generationen so.

---

<sup>11</sup> Adam Smith, Eine textkritische Studie, S. 184 aus Studien zur theologischen Ethik; Verlag Herder

<sup>12</sup> Manager Magazin online vom 7. Januar 2013

Doch die Generation Y und Z verstärkt einen latenten Trend: leistungsbereite Menschen werden sich nicht mehr mit entmündigenden Arbeitsbedingungen abfinden, mit überzogenen Hierarchien und feudalem Managementverhalten. Es gibt unter den 3,5 Mio deutschen Unternehmen nur 33.000, die Forschung und Entwicklung betreiben.<sup>13</sup> Wie allein deren Mitarbeiter miteinander umgehen, eigenes Wissen abgeben wollen, zeitbegrenzte Teamarbeit eingehen, Kooperation mit Partnern pflegen. das ist für Wettbewerbsstärke zielführend und gestalterische Aufgabe der Führung.

Auch die aktuelle Diskussion zu Stress und Krankheiten in den Betrieben zeigt u.a., um was es geht: es geht um Führungsfehler und deren Folgen durch krankmachende exzessive Überstunden, extreme Schichtarbeit, lausig geführte Zeitarbeit usw. Doch die Forderung nach immer neuen Gesetzen springt zu kurz. Typisch deutsch, könnte man sagen... Nicht neue Regularien sind erforderlich, sondern eine verantwortlich handelnde Führung und eine vernünftige Miteinanderkultur in den Betrieben.

Das gilt auch für die teils bedenklichen Verhaltensänderungen durch das virtuelle Miteinander; also durch den beklagten exzessiven Umgang mit E-Mails, Handies und anderen *electronic gadgets*.... Bei allem Verständnis für das professionelle virtuelle Kommunizieren und Führen: wenn Beurteilungsgespräche oder andere sensitive Benachrichtigungen an Mitarbeitende nur via Telefon oder per E-Mail erfolgen anstatt durch eine persönliche 1:1 Ansprache, dann ist hier etwas aus dem Lot geraten. Das werden wir auch durch neue Gesetze und Regularien nicht eingrenzen können. Da müssen wir schon den eigenen Kopf einschalten und für vernünftiges persönliches Verhalten sorgen, um das virtuelle und analoge Miteinander angepasst zu beherrschen.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Inzwischen hat es sich wohl herumgesprochen, dass die räumlich und zeitlich festgelegte Vollzeitarbeit einer flexiblen und projekt-bezogenen Arbeit weicht. Eine Arbeitsform, die hohe Ansprüche an die Bereitschaft, Initiative und Mobilität der Mitarbeiter sowie an deren Führung stellt.

Ich bin überzeugt, dass sich der sogenannte '*Abhängig Beschäftigte*' zum '*Teilhabe-Mitarbeiter*' wandeln muss, mit Interesse an Verantwortungsübernahme, eigener Weiterbildung sowie an flexibler Mitwirkung (inkl. der Zeitarbeiter). Aber eben auch mitbeteiligt an Leistung, Gewinn und Kapital des Unternehmens. Diese Teilhabe-Mitarbeiter sollten wir durch eine vernünftige Führung selbst entwickeln als die Unternehmen mit einem veralteten Arbeitsrecht an das alte Verhalten alter Zeiten zu fesseln.

Eine menschliche und produktive Arbeitsumgebung ist immer noch keine alltägliche Selbstverständlichkeit. Dabei ist sie ein Erfolgsfaktor zukunftsfähiger Arbeit und Führung. Und sie entsteht nicht von selbst. Sie entsteht durch eine an sittlichen Werten orientierte Führungskultur. Werte, die aber durch das Management auch vorbildlich umgesetzt werden, im Sinne von *walk the talk*. Hier zeigt sich, ob die gewünschte Führungskultur Wirklichkeit ist oder ein anspruchsvoller 'Papiertiger' bleibt.

---

<sup>13</sup> ZEW News März 2013



Denn was nutzt eine Aussage zur Vertrauenskultur, wenn Stechuhren und überzogene Kontrollen die Anwesenheit kontrollieren?

Was nutzt eine Wertaussage zu Teamgeist, wenn das Management feudale Privilegien pflegt, das eigene Kasino, Titelsucht, eigene Fahrstühle, Vorzimmer mit Stechpalmen, Standby Chauffeure, die *belle etage* usw?

Was nutzt eine Wertaussage zur Leistungsorientierung, wenn die persönliche Beurteilung ausbleibt oder nur ausgewählte Mitarbeiter des Managements gut verdienen?

Was nutzt der Appell an das integre Verhalten beispielsweise der Vertriebsmitarbeiter, wenn der Vorstand das Bestechen von Auftraggebern stillschweigend duldet?

Was für eine zukunftsfähige Führung getan werden sollte, ist seit Jahrzehnten bekannt. Erfreulich sind viele positive Praxisbeispiele, über die berichtet wird.<sup>14</sup> Dennoch ist es erschreckend, wie langsam die Umsetzung in vielen der 3.5 Mio deutschen Unternehmen sowie in den Organisationen des öffentlichen Dienstes erfolgt. Vielerorts wird noch geführt wie vor 70 Jahren. Der vorherrschende Führungsstil in Wirtschaft und Verwaltung ist immer noch ausgesprochen hierarchie-betont und eher an Macht und Kontrollen als an Vertrauen und Überzeugung orientiert. Eine ausschließliche Kontroll - und Ordre de Mufti Organisation wird aber nur eine angepaßte Belegschaft erzeugen, die kein Risiko eingeht und keine Fehler machen will und darf!

Dazu noch ein Statement von Eric Schmidt, dem CEO von Google:

*“The problem is: most companies today are run to minimize risk, not maximize freedom and speed. Company design today is a rest of an era, when failure was expensive and deliberation was a virtue”.*

Ohne Risiko keine Kreativität, keine Erneuerung und kein Wachstum. Da muss auch der Gesetzgeber aufpassen, wenn er - gutmeinend - die unternehmerische Freiheit durch zu viele Gesetze über Gebühr einschränkt!

Meine Damen und Herren,

zum Schluss eine Redebeitrages ist es wie beim Geräteturnen: ein guter Abgang zielt die Übung! Mein Abgang enthält die Hoffnung, dass Verantwortliche die heute eher ernüchternde Führungswirklichkeit durch ein bewußteres Umsetzen ihres Führungswissens schneller voranbringen und so dem Anspruch Werte-orientierter, zukunftsfähiger Führung entsprechen und dabei auch die nächste Führungsgeneration im Blick haben! Im Sinne von Paul Ghetty: einfach selbstverständlich machen! Der wurde einmal gefragt, wie er als Ölmagnat so reich geworden sei. Seine Antwort: *“Get up early, work hard and find Oil!”*

Ihnen allen danke ich, dass Sie mir so geduldig zugehört haben.

---

<sup>14</sup> z. B. Maschinenbau Unternehmen Wittenstein; FAZ 29.Mai 2006, S. 20