

Führungserfolg - was hat das mit Werten zu tun?

Frau Susanne Klatten, Aufsichtsrätin von BMW und der SGL Group, die reichste Frau der Welt, erhebt in der WELT vom 15.02.2014 die (An-)Klage: „Wir sind nicht hier (auf dieser Welt), um still zu stehen. Daher muss heute **umweltgerechtes Wachstum** und **ressourcenschonender Fortschritt im Fokus unserer Anstrengungen stehen**... In den Unternehmen muss eine **neue Führungskultur** Einzug halten...“

Leider ist dies aber mit der „alten“ Managergarde nicht zu machen, weil hohe Gewinne, Renditen und „schöne Bilanzen“ wichtiger sind. Der Wirtschaftsprofessor Erik Brynjolfsson an der Harvard University (MIT) mahnt daher dringend „**ein neues Bildungssystem**“ an, wo Menschen zusätzlich kreative, umwelt- und zwischenmenschliche Fertigkeiten erlangen, die auf das Überleben der Menschheit ausgerichtet sind. Leider werden diese Fächer in Führungstrainings und in unseren (Hoch-)Schulen nur eingeschränkt vermittelt. Von einem Wissens- und Innovationsmanagement sind viele noch weit entfernt. Die Planlosigkeit für unsere Zukunft muss ein Ende haben.

So klagt die dt. Wirtschaft über den Mangel an kompetenten Fach- und Führungskräften, auch IT-Spezialisten. Tut sie aber genügend für den Nachwuchs? Von einer individuellen Förderung können die Mitarbeiter nur träumen. Insbesondere spielt **zukunftsfähige Persönlichkeitsbildung** (von Mitarbeitern und Führungskräften) in Deutschland fast keine Rolle. Festgefügte hierarchische und kapitalistische Strukturen widersprechen der vom Mitarbeiter geforderten Werte, wie Ehrlichkeit, Empathie, Respekt und ethisch-moralische Reflexion und Solidarität.

Letztlich leitet sich der erreichbare Grad der Realisierungsfähigkeit einer Organisation von den genotypischen Werten (**Vorbildverhalten**) der Manager ab. „Der Markt zwingt sie (d.h. die Manager) zu gar nichts... es ist nur ihr eigener Wachstumswahn“. Es ist folglich nicht unmöglich, moralisch (auch für Umwelt + Gesellschaft) zu handeln (Prof. Dr. Peter Ulrich Wirtschaftsethiker, Uni St. Gallen/Schweiz). Leider spielen aber **menschlich-ethische Werte** bei Entscheidungen, Innovationen und Veränderungsprozessen in den Betrieben fast keine Rolle – sondern **ökonomische Werte**, wie „abgehobene(s)“ Profitstreben, Ebitda, Maximierungsbefriedigung, Steuervermeidung und Willfährigkeit (siehe VW Group und andere Hersteller, Commerzbank, Deutsche Bank, FIFA usw).

Firmen fahren seit Jahren die allerhöchsten Gewinne ein. Boni und Prämien steigen durch die Decke, jedoch müssen dafür immer „die Anderen“ zahlen, weil sie:

1. Auf Kosten der Gemeinschaft bewusst Gesetzeslücken ausnützen, um Manipulationen, Steuervermeidung, Rabattschlachten und Nutzer- und Verbrauchertäuschung als die „höchsten Güter“ ihrer Führungs- und Unternehmenskultur zu realisieren. Compliance-Regeln sind nur für's Hochglanzpapier – Der **Deutsche Corporate Governance Kodex** basiert auf „freiwilligem“ Commitment – so sind nur wenige Firmen in der Lage ihre eigenen Complainceregeln auch wirklich einzuhalten.
2. Illegale Absprachen treffen (wie z.B. Preiskartelle, Knebelverträge), die enorme Strafen nach sich ziehen. Wobei die Belegschaften die Schadensersatz-, Gerichtskosten und Geldstrafen (sog. Transaktionskosten) wieder herein arbeiten müssen (so z.B. Autohersteller, Autozulieferer, Banken, Investmentfonds Energieversorger, Dt. Bahn, Dt. Bundeswehr, Lebensmittel-, Textilhandel und -hersteller, Versicherer, etc.).
3. Zu wenig in die persönliche Fort- und Weiterbildung Ihrer Führungskräfte investieren. Auch sind nur ca. 1/3 der Mittelständischen Unternehmen überhaupt noch an „echten“ Innovationen interessiert. So schrumpften die Innovationsausgaben auf durchschnittlich ca. 2-3% des Unternehmensumsatzes. Budgets für Fort- und Weiterbildung werden dabei immer weiter heruntergefahren (siehe VDI-Nachrichten vom 06.03.2015).
4. Besessen sind „gut aussehende Zahlen“ abzuliefern, unabhängig davon, welchen Schaden das darunterliegende Arbeitssystem und die Unternehmenskultur nehmen (Prof. Dr. Thomas Johnson, BWL-Professor an der Portland University, im Harvard Business Manager vom 04.08.2014: „Wie Zahlen Manager in die Irre führen...“).

Selbst das managermagazin 08/2014 konstatiert auf Seite 78, dass Deutschland nur noch zwei Vorzeigesektoren hat, nämlich „Automobil und Logistik“. Banken, Start-up-Investoren, Versicherungen, Gesundheitswesen sowie Telekom-, Informations- und Medienindustrie liegen gegenüber den

Branchenvorreitern weit zurück (Studie BCG 2014, Martin Hecker). Bei der Eroberung des Weltmarktes nehmen sich zwischenzeitlich unsere Wettbewerber eine Kernbranche nach der anderen vor. In den 80er/90er-Jahren waren es Unterhaltungselektronik- / Chip- / Mobilfon-, Uhren-Industrie, heute die Fahrzeug-, ITK-/Software-, Medizin-, Solarindustrie, morgen die Bio-, Chemie-, Pharma-, Energie- und Umwelttechnik, u.s.w.

Die Studie von PwC (Norbert Winkeljohann) „The World in 2050“ zeigt, dass Deutschland auf den Platz 10 abrutschen wird. Da unsere Gesellschaft, so wie sie ist, nicht zukunftstauglich ist. **Vom schnellen Umdenken + Handeln in den Führungsetagen** (auch in Ämtern, Instituten, Parlamenten, Schulen und Verbänden) **wird es abhängen, ob Deutschland den Innovations- und Geschäftsmodell- Wettbewerb noch gewinnen kann.**

So ist Frau Dr. Angela Merkel beunruhigt über die Sorglosigkeit vieler Deutschen Manager: „wovon will Deutschland in Zukunft leben, wenn unsere Wirtschaft in zehn Jahren nicht mehr so stark ist wie heute...“ (AZ München am 03.07.2012).

Ich selbst unterrichte und entwickle (angehende) Führungskräfte und die haben z.T. wenig Lust auf **hohe Einsatzbereitschaft und Kreativität**. Vor allem sehen Sie, dass Versprechen von führenden Politikern und Managern für „echte“ (Umwelt-/Steuer-/Bildungs-) Reformen seit über 10 Jahren leider „nur Versprechen“ geblieben sind und weiterhin blockiert werden (siehe Automobil-, Banken-, Pharma-, Lebensmittel- und Versicherungsbranche, etc.).

„Die Folgen von **mangelnder Ethik** werden uns, durch unsere mutwillige Zerstörung unserer eigenen Lebensgrundlage, noch teuer zu stehen kommen. Die Kriegsflüchtlinge sind erst der Anfang... Die Klimaflüchtlinge werden uns noch weit mehr kosten...“ (Prof. Dr. Hans Joachim Schellnhuber, Potsdam Institut für Klimafolgenforschung(PIK): „Selbstverbrennung“, im C. Bertelsmann Verlag 2015).

Wenn wir als Gesellschaft, die zu erwartenden Turbulenzen in Zukunft überstehen und das Überleben auf unserer Erde sichern wollen, dann müssen Frauen (die gefördert werden müssen) und Männer ihre Energie und Kreativität gemeinsam in die anstehenden unternehmerischen und gesellschaftlichen Aufgaben stecken (sog. Liquide Mixed Community).

Es gibt daher einen Weg zum Umdenken + Handeln:

1. Der **disruptive Wandel** wird nur von Unternehmen geleistet werden können die auch digitale und vernetzte Geschäftsmodelle in ihrer „festgezurrt“ Organisationsstruktur realisieren können und dabei das Denken + Handeln Ihrer Leader aufbrechen und eine neue Kunden-/Partnerbeziehungskultur schaffen (Corporate Community Culture).

2. Das Etablieren einer **vernetzten Führungskultur**, die auf ehrlichem und vertrauensvollem Umgang, auch mit anderen Firmen / Wettbewerbern / Branchen beruht, ist ohne hierarchiearmes (digitales) Arbeiten und schnelles Dazulernen nicht möglich. So, dass die intelligente Zusammenarbeit von Internen wie Externen Teams, der entscheidende Auslöser für den Erfolg eines neuen Geschäftsmodells ist. (Vorbildfunktion der Beziehungspersonen).

3. Menschen ändern jedoch Ihre **Wertpräferenzen** (und damit Ihr Verhalten + Denken) erst, wenn Vorgänge passieren, die sie nicht mehr „kalt lassen“ und/oder „ihnen unter die Haut gehen“ (Prof. Dr. rer. nat., Dr. med. habil. Gerald Hüther, Neurobiologe Uni Göttingen: „Was wir sind und was wir sein könnten“, Fischer Verlag 2013) Aktuelle Beispiele sind: VW Group, Deutsche Bank, Siemens, ThyssenKrupp, Energiemonopole, Textilhersteller, etc.

4. Es ist das Ganze, dessen Teile bzw. Organe auf komplexe Weise vernetzt sind: **der qualitative wirtschaftliche und der ethische Erfolg**. So ist Führung heute kein Machtmittel mehr, sondern die Fähigkeit 360-Grad zu denken + fühlen + zu handeln sowie „**Core Values**“ konsequent einzufordern und zu leben (Die Doppelte (Digitale) Transformation, siehe Günther H. Schust eBook 2015: „Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten“, im Verlag: www.Bookboon.com).

Autor:

Prof. Günther H. Schust ist Dkfm, DWI, Ex. MBA Uni St.Gallen/CH. Er ist Human Performance Consultant, Trainer, Weiterbildner für (angehende) Führungskräfte. Mitarbeiterführung ist einer der Schwerpunkte, mit dem er sich seit über 20 Jahren beschäftigt. Er begleitet namhafte internationale Firmen bei der Suche und Auswahl von (IT-) Experten und Führungskräften. Des Weiteren konzipiert bzw. realisiert er gemeinsam mit Führungskräften praxisnahe Fortbildungsprogramme sowie Trainings an der **IHH Academy** zur Entfaltung von persönlichen Schlüssel- und Vernetzungskompetenzen.