

16. Alexandra Borchardt: Wirtschaft braucht Werte (aus: Süddeutsche Zeitung vom 03.04.2010)

Wenn sich ein Unternehmen vornimmt, im nächsten Jahr 5% mehr Gewinn zu machen, 500 Mio. € zusätzlich in Forschung zu investieren oder 50 000 Autos mehr zu verkaufen, findet das jeder normal. Im Gegenteil: Ein Firmenlenker, der auf solche Pläne verzichtet, gilt mindestens als nach- wenn nicht gar als fahrlässig. Setzen sich Unternehmen dagegen zum Beispiel das Ziel, den Anteil der Frauen in Führungspositionen auf einen bestimmten Wert zu heben, missfällt das vielen.

5 Dies könnte Männer diskriminieren u. die Leistung von Frauen entwerten, fürchten sie. Und es trage so gar nichts zu der eigentlichen Aufgabe eines Unternehmens bei, die da lautet: Gewinne machen, wachsen u auf diese Weise Arbeitsplätze sichern.

Doch die Kritiker irren. Weiche Faktoren - sei es Geschlechtervielfalt in leitenden Positionen, soziale Verantwortung oder in jeder Hinsicht saubere Geschäfte - sind nicht nur im Sinne eines Kant'schen Imperativs¹ moralisch geboten.

10 Sie werden auch immer wichtiger, wenn es darum geht, die Zukunft von Unternehmen zu sichern. Denn die klügsten, kreativsten und qualifiziertesten Mitarbeiter werden zu jenen Firmen gehen, die mehr bieten als ein hohes Gehalt und Aufstiegsperspektiven. Wer sich in der Wirtschaft von morgen behaupten will, braucht Werte.

Viele Firmenlenker haben dies noch nicht verstanden. Schließlich geht es hier um Erfolge, die sich nicht in ein, zwei Jahren in Euro und Cent messen lassen. Und so stecken sie nur wenig Energie in solche weichen Faktoren. Aktivitäten erschöpfen sich oftmals in wortreichen Bekenntnissen. Ist nicht der aufgeklärte Mensch ohnehin für Gleichberechtigung und Umweltschutz, gegen 15 Korruption und Kinderarbeit? Gelangt man nicht von selbst zu einer besseren Welt, wenn nur alle wollen?

Leistungsportler wissen, dass so etwas nicht funktioniert. Wer einen Marathon laufen will, braucht mehr als Willenskraft und Begeisterung. Er setzt sich Ziele, macht einen Trainingsplan und stellt vielleicht seine Ernährung um. Im Geschäftsleben ist das 20 ähnlich. Die Korruptionsfälle bei Siemens, MAN oder Daimler haben gezeigt, dass es nicht reicht, Mitarbeiter dazu zu ermahnen, auf Schmiergeld zu verzichten. Gleiches gilt für Bekenntnisse zu sozialen Standards oder die Förderung von Frauen. Wer Werte in der Firma durchsetzen will, muss dies ebenso planen wie ein Budget oder den Markteintritt in China.

Das Dilemma der abwesenden Frauen gerade auf deutschen Chefetagen illustriert anschaulich, dass Fortschritt verordnet werden muss, wie es die Deutsche Telekom nun als erster Konzern im Deutschen Aktienindex mit einer Frauenquote versucht. Denn hinter diesem Mangel verbirgt sich noch ein ganz anderer, sehr gravierender: der Mangel an der Entwicklung von Führungskräften überhaupt.

25 Die meisten Firmen nehmen für sich in Anspruch, dass sie die besten Mitarbeiter in leitende Positionen bringen. Vielfalt - insbesondere Vielfalt der Geschlechter - ist dabei, so sie denn entsteht, nicht mehr als ein netter Nebeneffekt. Nur selten wünscht sich jemand wie Siemens-Chef Peter Löscher öffentlich, die Chefetage habe bunter zu werden: mehr Frauen, mehr Ausländer, mehr Vertreter verschiedener Kulturen. Noch seltener geht jemand den nächsten Schritt.

Nicht nur empfinden viele Entscheider eine solche Vielfalt als überflüssig. Dem einen oder anderen verschafft sie 30 sogar Unbehagen. So ist es häufig nicht einmal bewusste Diskriminierung von Frauen, wenn deutsche oder japanische Männer in Spitzenpositionen jeweils andere deutsche oder japanische Männer als Nachfolger wählen. Sie tun dies, weil sie das Vertraute suchen. „Der ist mir ähnlich, dem traue ich das zu“, ist ein Reflex dahinter (und „der kann mir nicht gefährlich werden“ manchmal der zweite). Es gehört Größe dazu, sich für das Fremde, das Andere zu entscheiden.

Hinzu kommt, dass das Karrieremachen häufig andere Eigenschaften erfordert als das Führen. So werden oft diejenigen befördert, 35 die so viel Energie auf den Aufstieg verwendet haben, dass ihnen der Kompass fehlt, wenn sie oben angekommen sind.

Oder es geraten Mitarbeiter allein ihrer herausragenden Fachkenntnisse wegen in Leitungsfunktionen. Die können dann unter Umständen großartig erfinden oder verkaufen, mit Mitarbeitern umgehen können sie nicht immer. Nur ist genau dies - neben strategischem Denken - eine der wichtigsten Fähigkeiten in Spitzenjobs. Ein Chef muss nicht der beste Forscher oder der findigste Finanzmann 40 sein. Er muss aber die besten Forscher u. Finanzleute finden u. einbinden. Er sollte zuhören können. Und Menschen mögen.

Ob sich ein Unternehmen erfolgreich entwickelt oder untergeht, hängt entscheidend von seinen Führungsteams ab. Je 45 mehr Vielfalt dort herrscht, desto mehr Ideen und Temperamente fließen in die Arbeit ein. Nur so lässt sich erklären, warum Firmen einer viel zitierten Mc-Kinsey-Studie zufolge wirtschaftlich besser abschneiden, wenn sie von Männern und Frauen gleichermaßen geführt werden. In Unternehmen ist es wie beim Fußball: Aus einer Ansammlung von Stars wird nicht unbedingt die beste Mannschaft. Die Mischung zählt.

Führungskräfte prägen ein Unternehmen, denn sie sind Vorbilder. Sie leben die Werte vor, die in der Firma gelten. Ihre Verantwortung ist immens. Zum Führen gehört Talent, aber bis zu einem gewissen Grad lässt es sich auch lernen. Nur fehlt leider zuweilen die Einsicht, dass es da etwas zu lernen gibt.

1. Der Kant'sche Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“. (1785) von Immanuel Kant (1724-1804), Philosoph der Aufklärung

Aufgabe:

Stellen Sie die Kernaussagen der Autorin dar und arbeiten Sie die Argumentationsstruktur des Textes heraus. Erörtern Sie anschließend die Position der Autorin.