

Verantwortlichkeit bilden statt Klone züchten

von Bernhard Bauhofer

Wer ist schuld an der aktuellen Krise? Das System oder einzelne Entscheidungsträger? Wurde der Gau im System Kapitalismus durch einen einzigartigen «Programmierfehler» verursacht, den es jetzt einfach zu beheben gilt, oder sind die von Gier und Hybris getriebenen Manager an den Pranger zu stellen?

Es wäre wenig erfolgversprechend, die Akteure in dem selbst referenzierenden System aus Banken, Analysten, Ratingagenturen und Managern bekehren zu wollen. Alle profitierten sie, schieben aber angesichts des Desasters die Schuld jetzt weit von sich. Die Bekämpfung des Übels muss an den Wurzeln ansetzen. Ethik, Werte und Vertrauen müssen über die Zeit hinweg bei den nachkommenden Generationen gebildet werden. Doch sind die aktuellen Bildungssysteme dafür geeignet? Die Sinnkrise der Universität St. Gallen, eine der Kaderschmieden für die zukünftige Wirtschaftselite, spricht Bände.

Die führenden Akteure des aktuellen globalisierten Wirtschaftssystems stammen allesamt aus einem Bildungssystem amerikanischer Prägung. In diesem fatal simplifizierten System ist der MBA die «License to operate» und der Shareholder-Value das Mass aller Dinge. Nachhaltigkeit scheint für diese Manager nur interessant zu sein, wenn es um ihre Kompensierung geht. Selbst heute in der wohl grössten Wirtschaftskrise und nach Hunderten von abgeschriebenen Milliarden scheuen sich die Bankmanager nicht, erneut eine fantastische Kapitalrendite von 25 Prozent auszurufen. Es besteht wenig Hoffnung auf Veränderung, solange die Bildungseinrichtungen und Universitäten als die Vorhöfe der Konzerne fungieren und willige stromlinienförmige Erfüllungsgehilfen heranzüchten.

Damit Manager aus ihren Fehlern lernen, müssen sie in die unternehmerische Verantwortung einbezogen werden. Im momentanen System wird Verantwortlichkeit nicht belohnt. Die globale Arbeitsteilung motiviert die Manager vielmehr, Verantwortung im Rahmen der Wertschöpfung an Mitarbeiter, Lieferanten und Partner abzuschieben. Entstehen irgendwo Probleme in diesem weltweit verzweigten System, werden zur Not die Spieler ersetzt. Die aktuelle Finanzkrise und auch die Probleme der in Schwellenländer ausgelagerten Produktion zeigen jedoch, dass Qualitätsprobleme oder unzulängliche Arbeitsbedingungen brutal auf die Reputation des Unternehmens zurückschlagen können.

Was gilt es zu tun? Die Lösung liegt in dem Aufbau einer Unternehmenskultur, in der Ethik und Verantwortlichkeit im Zentrum stehen. Der neue CEO braucht mehr von den Qualitäten des Patrons, der die Konsequenzen seines Handelns für seine Person und seine persönliche Reputation in seinen Entscheidungen von vornherein berücksichtigt. Die Auswahl eines CEOs dieses Typus liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrates, der in der Vergangenheit wohl eher Teil des Systems als eine kritische Instanz war.

Auch bei der Umsetzung einer gelebten Corporate Governance ist der Verwaltungsrat gefragt. Doppelmandate aus CEO und VR-Präsident sollten der Vergangenheit angehören. Die populären Unternehmensleitbilder greifen zu kurz, da sie nur seichte Empfehlungen aussprechen, die einen grossen Interpretationsspielraum zulassen. Die darin gesetzten Ziele sind meist nicht messbar und Sanktionen entsprechend nicht durchsetzbar.

Beim CEO darf die Sozialisation nicht nach dem Studium oder dem MBA aufhören. Auch die Leistung von CEOs muss periodisch einer ganzheitlichen Überprüfung nach wirtschaftlichen, ökologischen und ethischen Kriterien unterzogen werden. Wenn es um persönliche Weiterentwicklung nach moralischen und ethischen Gesichtspunkten geht, müssen CEOs aus der Isolation geholt werden. Ein Austausch unter Peers, mit kritischen Stakeholdern wie Aktivisten, ist zwingend erforderlich und bewusstseinsweiternd.

Noch hat das Umdenken selbst bei den zukünftigen Führungskräften offensichtlich nicht stattgefunden. Hartnäckig halten sich die alten Erfolgsbilder. Es gibt zu denken, dass Akademiker in der moralisch ausgehöhlten UBS immer noch den attraktivsten Arbeitgeber sehen. Um Einstellungen nachhaltig zu verändern, braucht man Zeit und vor allem Unternehmen, die Werte leben und somit als Vorbildfunktion taugen.



Bernhard Bauhofer ist Founder & Managing Partner bei der Sparring Partners GmbH.