



Peter Wriedt:

Humanistisches Management und Charakter

I. Einführung

Auf den ersten Blick mag der Begriff "humanistisches Management" einen Widerspruch in sich bergen. Welches Management, so lautet die Frage, kann es sich angesichts der herrschenden Wettbewerbsverhältnisse leisten, humanistisches Gedankengut zum Leitfaden seines Handelns werden zu lassen? Zwingt nicht gerade der bestehende Konkurrenzdruck dazu, die Mitarbeiter in den Unternehmen zu reibungslos funktionierenden Rädchen einer ständig auf Hochleistung ausgerichteten Maschine zu machen? In der Tat führen abnehmende Arbeitszeiten bei gleichzeitig verkürzten Fertigstellungszeiten zu einer Situation, die von jedem einzelnen ein optimales Funktionieren verlangt. Unter diesen Umständen sollte als Antwort auf den eingangs erwähnten Widerspruch die Gegenfrage erlaubt sein, ob es nunmehr nicht an der Zeit ist, sich auf die Tugenden des Humanismus zu besinnen und angestrengt darüber nachzudenken, in welcher Form ihm heute im Wirtschaftsleben angemessen Geltung verschafft werden kann. Im folgenden werden daher einige Grundgedanken des Humanismus dargestellt und eine Verknüpfung zum Management herzustellen versucht.

Die weitere Aufgabe besteht dann darin, die in der Überschrift zum Ausdruck kommende Beziehung zwischen Management und Charakter zu erläutern. Nach meinen Feststellungen ist dieses Problem, wenn überhaupt, nur äußerst spärlich behandelt worden. Da nach dem Allgemeinverständnis der Charakter eines Menschen angesehen wird als die Gesamtheit der geistig-seelischen Eigenschaften, die ihm sein individuelles Gepräge geben ¹⁾, ist der Schluß gerechtfertigt, daß eben diese Eigenschaften bzw. dieses Gepräge sein Handeln bestimmen. Entsprechend werden gute Taten eines Menschen auf seinen guten Charakter zurückgeführt. Es wird mit anderen Worten ein Zusammenhang zwischen Verhalten und Charakter gesehen. Es sei allerdings an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, daß z.B. die großzügige Spende eines Unternehmens an eine gemeinnützige Einrichtung die Folge seines "guten" Charakters sein kann, aber nicht sein muß. Sie kann auch auf sein Bedürfnis zurückgehen, sich und sein Unternehmen in der Öffentlichkeit mit dem Bild eines mildtätigen Wohltäters zu schmücken. Dann ist der wahre Beweggrund für die Spende eher Eitelkeit bzw. das Streben nach Ansehen, als Fürsorge für andere Menschen. Daher wird der nächste Schritt darin

bestehen, dieses Zusammenspiel von Charakter und Verhalten zu untersuchen.

Die Ausführungen zu den genannten Fragestellungen bilden zugleich die Grundlage für einen weiteren Teil dieses Aufsatzes. Es wurden von einigen namhaften Unternehmen Auskünfte über die bei ihnen bestehenden Führungsgrundsätze und ihre praktische Anwendung eingeholt. Soweit möglich, sollen diese Grundsätze anhand der zuvor entwickelten Überlegungen zu einem humanistischen Management und zum Charakter beurteilt werden.

Schließlich wird in einem letzten Teil der Bogen zur Unternehmensethik geschlagen. Die Diskussion in jüngster Zeit zeigt ein wachsendes Interesse an diesem Thema, insbesondere an der Frage, auf welche allgemein gültigen bzw. anerkannten ethischen Grundsätze die Unternehmensethik selbst gegründet werden kann²⁾. Da in diesem Aufsatz der Humanismus eine maßgebliche Rolle spielt, wird schließlich seine Ethik als eine weitere mögliche Grundlegung für eine Unternehmensethik vorgestellt.

II. Humanistisches Management und Charakter

a) Humanistisches Management

Die ursprüngliche Bedeutung des in dem Substantiv "Management" enthaltenen Verbs to manage geht auf das italienische maneggiare zurück, mit welchem das Führen von Pferden beschrieben wird³⁾. Dieses Führen ist denn auch heute der maßgebliche Inhalt des Managementbegriffs. Vereinfachend läßt sich sagen, daß es sowohl um sach- als auch um personenbezogene Führungsaufgaben geht⁴⁾.

Das nachfolgende Beispiel soll veranschaulichen, wie diese Aufgaben aussehen können. Es sei angenommen, das Unternehmen plane die Einführung eines neuen Produkts für Endverbraucher also eines Konsumartikels. Zweifellos wird eine solche Entscheidung wegen ihrer weitreichenden Bedeutung nur von der Unternehmensführung, dem Top-Management, getroffen werden. Zur Vorbereitung dieser Entscheidung ist eine gründliche Marktuntersuchung erforderlich. Wenn die Ergebnisse dieser Untersuchung erfolgversprechend sind, werden in der folgenden Investitionsrechnung

die erwarteten Einnahmen und Ausgaben einander gegenübergestellt, um zu sehen, ob die Investition den erwarteten Gewinn bringen wird. Ist aufgrund der positiven Vorzeichen die Entscheidung für das neue Produkt gefallen, steht anschließend ihre Realisierung an. Unabhängig davon, ob die Investition mit den im Unternehmen vorhandenen Mitarbeitern durchgeführt werden kann oder ob neue Mitarbeiter eingestellt werden müssen, hat die zunächst rein sachbezogene Führungsentscheidung Folgen im Personalbereich. Denn die mit der Einführung eines neuen Produkts unweigerlich verbundenen Belastungen sind den Mitarbeitern durch alle Ebenen des Unternehmens hindurch zu erläutern und verständlich zu machen. Für ein Gelingen des Vorhabens sind entsprechende personelle Führungsmaßnahmen erforderlich.

Bevor im folgenden versucht wird herauszuarbeiten, wie der geschilderte Ablauf "humanistisch" gestaltet werden kann, sollen einige Abschnitte des dargestellten Prozesses ein wenig näher betrachtet werden. Welche Beziehung besteht eigentlich zwischen dem für die Entscheidung verantwortlichen Management und dem Markt? Immerhin handelt es sich bei diesem Markt um Menschen, die das noch herzustellende Produkt einmal kaufen sollen. Hat der einzelne Verbraucher überhaupt noch eine Bedeutung? Wohl kaum, denn in einer Zeit, in der die Unternehmen mit immer leistungsfähigeren Maschinen ausgestattet sind, kommt es für deren kostengünstige Ausnutzung auf die Produktion hoher Stückzahlen an. So hört denn auch der Konsument auf, als Individuum zu existieren; es geht vielmehr um ganze Käuferschichten und deren Kaufkraft sowie schließlich um Möglichkeiten zur Beeinflussung des Käuferverhaltens. Für den Manager erweist sich die zu produzierende und damit letztlich auch die zu einem gewinnbringenden Preis abzusetzende Menge als maßgebliches Datum bei seiner Entscheidungsfindung. Nehmen wir einmal an, daß die Marktstudien und die anschließenden Investitionsrechnungen zu positiven Ergebnissen führten und als Folge davon, die Herstellung des neuen Produkts beschlossen wurde. Wie ist der weitere Gang der Dinge? Da nach wie vor die Meinung vorherrscht, daß die Zeit das kostbarste Gut sei, das wir haben, wird in aller Regel die Zeit bis zur Einführung des Produkts am Markt so knapp bemessen, daß vom Tag der Entschei-

* Bedürfnisweise

derung an die zu ihrer Realisierung verbleibende Zeit vollgepackt ist mit einer Fülle zu bewältigender Aufgaben. Der für das Produkt verantwortliche Manager hat kaum noch Zeit, die betroffenen Mitarbeiter mit einer gewissen Ruhe und Gründlichkeit auf ihre Tätigkeit vorzubereiten, sondern der ihm im Nacken sitzende Termindruck zwingt ihn vor allem zu knappen Anweisungen. Mag dieses Bild im Einzelfall überzeichnet erscheinen, die Grundstimmung, die es vermittelt, nämlich Produktion für einen anonymen Markt innerhalb eines möglichst kurzen Zeitraums, ist eine nicht wegzuleugnende Realität.

Diese Darstellung hat vor allem den Zweck, auf ein Phänomen hinzuweisen, das in der Literatur als Entfremdung bezeichnet wird. Sie besagt, "daß ein Subjekt die von seinem eigenen Wesen vorgezeichnete Selbstverwirklichung noch nicht gefunden hat und diesen Mangel schmerzlich empfindet" ⁵⁾. Der entfremdete Mensch erfährt sich nicht mehr als Mittelpunkt seiner Welt, als Urheber seiner eigenen Taten, er hat dementsprechend den Kontakt mit sich selbst genauso verloren wie mit allen anderen Menschen ⁶⁾. Sein Intellekt befähigt ihn zwar, die ihm gestellten Aufgaben zu lösen, doch das geschieht in so oberflächlicher Weise, daß sein Inneres davon unberührt bleibt. Die unvermeidliche Folge ist Unzufriedenheit, die dann in der Freizeit ebenfalls meistens nur oberflächlich kompensiert wird.

das beiden an eben
Autfr. ist erwart
keine Fulu

Wenden wir uns nun der Frage zu, wie ein Manager handeln würde, wenn er ein ernsthaftes Interesse an seinem und seiner Mitmenschen Wohl hätte. Wohl bzw. Wohlsein ist gleichbedeutend mit sich wohlfühlen ⁷⁾. Für Erich Fromm ist das Wohlsein der Zustand, "in dem die Vernunft ihr volles Entwicklungsstadium erreicht hat... Wohlsein gibt es nur in dem Maße, als man den eigenen Narzißmus überwunden hat; in dem Maße, als man offen, aufnahmefähig, empfindsam, wach und leer (im Sinne des Zen) ist. Wohlsein bedeutet, gefühlsmäßig ganz auf den Menschen und die Natur bezogen sein, die Getrenntheit und die Entfremdung zu überwinden... Wenn Wohlsein das alles ist, so bedeutet es auch, schöpferisch zu sein, d.h. als der wirkliche ganze Mensch, der ich bin auf mich, auf andere, auf alles Existierende so wie er oder es wirklich ist, zu reagieren und einzugehen" ⁸⁾. Im Humanismus von Erich Fromm bildet das Streben nach einem Höchstmaß



an Wohlbefinden das letzte Ziel, an dem sich menschliches Handeln ausrichten sollte.

Welche Maßnahmen würde nun ein diesem Humanismus verpflichteter Manager zur Einführung eines neuen Produkts ergreifen? Zuerst ginge es ihm darum herauszufinden, ob für dieses Produkt überhaupt ein echter Bedarf besteht. Die zu diesem Zweck durchzuführende Marktuntersuchung dürfte sich nicht nur auf eine quantitative Erhebung beschränken, sondern sie müßte auch qualitativ in der Weise ausgestaltet sein, daß mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Rückschluß auf den tatsächlichen Bedarf ermöglicht wird. Einem naheliegenden Einwand gegen diese Vorgehensweise sei an dieser Stelle gleich begegnet. Was ist, wenn das Unternehmen bei seinen Untersuchungen wiederholt feststellt, daß ein echter Bedarf nicht vorhanden ist? Läuft dieses Unternehmen angesichts der bestehenden Konkurrenzsituation nicht Gefahr, auf der Strecke zu bleiben? Selbstverständlich wird in diesem Falle ein verantwortungsvoller Manager nicht nur im Eigeninteresse, sondern auch aus Fürsorge für die im Unternehmen Beschäftigten sorgfältig abwägen müssen und sich im Zweifel zur Produktion eines konkurrenzfähigen Erzeugnisses entschließen, das nicht unbedingt bedarfsnotwendig ist. Stellt diese Aussage nicht zugleich eine Resignation vor dem herrschenden Wirtschaftssystem dar? Ich meine, nein, denn der humanistisch orientierte Manager zeichnet sich gerade dadurch aus, daß er trotz scheinbar unverrückbarer Verhältnisse zu neuen Fragestellungen fähig ist und jede Chance zu einer humanistischen Antwort nutzt. Verfolgen wir nun die weiteren Schritte dieses Managers, so stellen wir fest, daß er seiner Berechnung, ob die Investition vorteilhaft oder nicht, keine maximalen, sondern angemessene Gewinnerwartungen zugrunde legt. Wenn dann schließlich die Entscheidung für das neue Produkt gefallen ist, werden die der mittleren und unteren Ebene zuzurechnenden Manager der betroffenen Abteilungen zusammengerufen, um in zeitlicher, sachlicher und personeller Hinsicht die praktische Umsetzung des Beschlusses der Unternehmensführung zu besprechen. Eine ausführliche und gründliche Aussprache wird schließlich einen einvernehmlich vereinbarten Einführungsstermin zur Folge haben. Die Orientierung einer Investitionsentscheidung am echten Bedarf hat im übrigen noch eine nicht zu unterschät-

→
Wer bestreitet, was
tats. Bedarf ist

zende positive Nebenwirkung: Es kann vollständig auf eine kostenintensive, suggestive Einführungswerbung verzichtet werden, die auf nichts weiter abzielt, als den Konsumenten zum Kauf zu verführen.

Es bedarf kaum eines Nachweises, daß der beschriebene humanistisch orientierte Manager mehr Wunschbild denn Realität ist. Das wirft die Frage auf, warum sich die Manager - wie sich fast täglich in der Wirtschaftspresse nachlesen läßt - in erster Linie erfolgsorientiert verhalten. Ist die so oft beschworene japanische Herausforderung wirklich so bedrohlich, daß für eine Neuorientierung kein Raum mehr bleibt? Oder sind die Manager vielleicht von der Vorstellung geprägt, daß der Erfolg das Maß aller Dinge ist, wobei der Erfolg des Unternehmens gemessen wird an den Größen Umsatz, Gewinn und Eigenkapital und der persönliche am Jahreseinkommen? Eine schlüssige Antwort auf diese Fragen ist derzeit nicht möglich, da es einer entsprechenden umfassenden Untersuchung fehlt. Trotzdem soll zum besseren Verständnis der hinter diesen Fragen stehenden Probleme einiges zur Determiniertheit menschlichen Verhaltens ausgeführt werden.

5
b) Individueller Charakter und Gesellschafts-Charakter

Der Mensch, ausgestattet mit Bewußtsein seiner Selbst, Vernunftbegabung und Vorstellungsvermögen, ahnt die Begrenztheit seiner Existenz. Ohne sein Zutun wird er in die Welt hineingeboren und wieder aus ihr herausgenommen. In dem dazwischen liegenden Zeitraum soll er das in ihm vorhandene Potential verwirklichen. Irgendwann in seinem Leben beschleicht ihn das unbestimmte Gefühl vor einem kaum lösbaren Problem zu stehen. Er weiß aber auch, daß er Antworten auf seine existentiellen Lebensfragen finden muß. Als gesellschaftliches Wesen hat der Mensch keine andere Wahl, als seine Antworten in der Gestaltung seiner Beziehungen zu seiner Umwelt - Menschen wie Dingen - zu finden. Auf welche Weise der Einzelne nun sein existentielles Problem löst, ist von seiner Charakterstruktur abhängig⁹⁾.

"Der Charakter ist die spezifische Struktur, in der die menschliche Energie organisiert ist, damit der Mensch seine Ziele verfolgen kann; er motiviert das Verhalten je nach seinen dominierenden Zielen"¹⁰⁾. Der Manager, der vor allem nach



*sel m Bedarf
zu decken*

materiellem Erfolg strebt, wird seine Produktentscheidung allein unter Renditegesichtspunkten treffen. Die Frage, ob mit diesem Produkt ein tatsächlich vorhandener Bedarf gedeckt wird, stellt sich ihm nicht; für ihn ist allein die erfolgreiche Vermarktung des Erzeugnisses maßgeblich. Das Gegenstück zu diesem Charaktertyp bildet derjenige Unternehmer, dem sein eigenes Wohl so wichtig ist wie das der Konsumenten und der in seinem Unternehmen Beschäftigten. Für ihn besteht wirtschaftliches Handeln nicht in erster Linie darin, aus Geld Mehrgeld zu machen, sondern er sieht sein Unternehmen eingebettet in die Natur, mit deren Ressourcen schonend umgegangen werden muß. Die Menschen, die mit seinem Unternehmen unmittelbar als Mitarbeiter oder mittelbar als Lieferanten bzw. Kunden verbunden sind, werden nicht als Mittel zum Zwecke der Vergrößerung seines Eigenkapitals mißbraucht, sondern als Partner geachtet.

Wovon hängt es nun ab, ob sich bei einem Menschen die eine oder andere Charakterstruktur entwickelt? Unbestritten ist, daß die Grundstruktur der Persönlichkeit eines Menschen bereits bei seiner Geburt vorhanden ist. Die Eltern und alle übrigen an der Erziehung Mitwirkenden nehmen Einfluß auf die Entwicklung dieser Persönlichkeit. Die erziehenden Menschen ihrerseits sind geprägt durch die in ihrem gesellschaftlichen Umfeld herrschenden ökonomischen Bedingungen und Wertvorstellungen, die auch ihre Lebenspraxis bestimmen. So vermitteln sie bewußt oder unbewußt die in ihrer jeweiligen Gesellschaftsschicht dominierenden Ideen dem heranwachsenden Menschen. Wenn nun, was unschwer nachvollziehbar ist, die Idee, daß man im Leben Erfolg haben muß, von vielen Menschen geteilt wird und die Symbole dieses Erfolgs vornehmlich an Äußerlichkeiten gemessen werden, seien sie materieller Art, durch gesteigerten Konsum zum Ausdruck gebracht oder ideeller Natur im Streben nach Ansehen und Ruhm manifestiert, wird diese Orientierung nicht ohne Auswirkung auf den sich entwickelnden Charakter des Kindes haben. "Das System Charakter ist das Ergebnis der dynamischen Wechselwirkung zwischen dem System Mensch und dem System Gesellschaft, in dem der Mensch lebt." ¹¹⁾ Diese enge Verknüpfung zwischen Individuum und Gesellschaft veranlaßte Erich Fromm, über die Analyse des Individual-Charakters hinaus die einer gesellschaftlichen Gruppe gemeinsamen Charaktermerkmale

zu untersuchen und Schlußfolgerungen für das Verhalten dieser Gruppe zu ziehen. Die einer Mehrzahl von Mitgliedern einer Gesellschaft bzw. einer gesellschaftlichen Schicht oder Gruppe gemeinsame Charakterorientierung wird als Gesellschafts-Charakter bezeichnet ¹²⁾.

2
Sollte die Vermutung zutreffen, daß die Mehrzahl der Führungskräfte in der Wirtschaft eine erfolgsorientierte Charakterstruktur besitzt ¹⁸⁾, würde ihr Denken, Fühlen und Handeln entscheidend vom angestrebten Erfolg her bestimmt sein. Eine Verhaltensänderung wäre wenig wahrscheinlich. Diese könnte nur eintreten, wenn einzelne Führungskräfte infolge ihres ^{von demnach} abweichend strukturierten ^{Char} Individual-Charakters als Wegbereiter eines humanistischen Managements in Erscheinung träten. Ob bei einzelnen Managern eine solche Orientierung zumindest latent vorhanden ist, hängt davon ab, wie tief sich im Verlauf ihres bisherigen Lebens das Erfolgsstreben in den Charakter eingegraben hat. Soweit ihr Streben subjektiv zu Wohlsein geführt hat, ist eine Änderung praktisch ausgeschlossen. Wenn dagegen Zweifel an der Sinnhaftigkeit bislang gültiger Werte und Normen laut werden, besteht durchaus die Chance für einen Abschied von der Vergangenheit. Da bis auf wenige Ausnahmen kein Mensch schicksalhaft an seine Charakterstruktur gebunden ist, steht es ihm mehr oder weniger frei, sich neu zu orientieren.

Bekanntlich verfügen große deutsche Unternehmen über Grundsätze zur Mitarbeiterführung. Nachstehend soll an einigen ausgewählten Beispielen herausgearbeitet werden, welcher übergeordnete Gesichtspunkt bei der Formulierung der Grundsätze maßgeblich gewesen sein könnte und inwieweit diese geeignet sind, das menschliche Wohl zu fördern. Anschließend soll der Frage nachgegangen werden, auf welche Weise die Unternehmen die von ihnen entwickelten Führungsgrundsätze umsetzen. Zu guter Letzt wird noch zu dem Problem Stellung genommen, ob die bei einer bestimmten Gruppe von Managern vermutete Charakterstruktur eine den Grundsätzen adäquate Anwendung überhaupt erwarten läßt.

c) Kritische Würdigung ausgewählter Führungsgrundsätze

In der Süddeutschen Zeitung ist ein Artikel mit der Überschrift "Die Großfinanz hat fast alles im Griff" ¹³⁾ erschienen, in welchem die enge personelle Verflechtung zwischen den großen Finanzkonzernen (die Allianz Versicherung und die drei Großbanken) und den zehn größten deutschen Industrieunternehmen sehr anschaulich dargestellt wird. Die Übersicht zeigt, daß in jedem Aufsichtsrat der Industrieunternehmen mindestens zwei Vertreter der Finanzkonzerne sitzen. Und umgekehrt befindet sich eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Vertretern der Industrieunternehmen in den Aufsichtsräten der Finanzkonzerne. Soweit sich diese Spitzenmanager bei der Führung der Unternehmen von gleichen Überzeugungen leiten lassen, spricht eine starke Vermutung dafür, daß sie insoweit über gemeinsame charakterliche Merkmale verfügen, diese Manager-Gruppe mit anderen Worten einen ihr zuzuordnenden spezifischen Gesellschafts-Charakter besitzt. Eine zuverlässige Aussage über ihren Gesellschafts-Charakter ließe sich allerdings nur gewinnen, wenn Untersuchungen mit Hilfe von Fragebögen durchgeführt werden, so wie sie Maccoby in seinen Büchern "The Games Man" und "The Leader" ¹⁴⁾ beschrieben hat. Zu untersuchen bleibt, ob die zur Verfügung gestellten Unterlagen und die erteilten Auskünfte genügend hergeben, um zumindest eine Hypothese zum Gesellschafts-Charakter des Top-Managements zu formulieren.

In meinem Schreiben an die Vorstände von fünf Unternehmen habe ich nicht nur mein Anliegen, den Humanismus Erich Fromms in die Diskussion über Unternehmensethik einzubringen formuliert, sondern auch meine Absicht, mich mit dem Thema eines humanistischen Managements zu beschäftigen. In diesem Zusammenhang habe ich gleichlautend die folgenden drei Fragen gestellt:

- Wie lauten die Führungsgrundsätze in Ihrem Unternehmen?
- Wie werden diese Grundsätze organisatorisch umgesetzt?
- Lassen sich Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter feststellen und beschreiben?

Außerdem habe ich, um einen wirtschaftlichen Gesamteindruck zu erhalten, um die Überlassung der Geschäftsberichte 1986 bis 1988 gebeten. Um dem Leser einen Eindruck von der wirtschaft-

lichen Größe und Potenz der Unternehmen zu vermitteln, die mir geantwortet haben, sind den Konzerngeschäftsberichten die nachstehenden wesentlichen Angaben entnommen worden.

	Daimler Benz			Siemens		
	1988	1987	1986	1988	1987	1986
	- Beträge in Mio DM -					
Bilanzsumme	51.931	46.538	42.025	59.617	54.884	52.558
Eigenkapital	10.821	9.663	11.111	17.634	16.305	15.759
Umsatz	73.495	67.475	65.498	59.374	51.431	47.023
Jahresüberschuß	1.702	1.782	1.767	1.391	1.275	1.474
Anzahl der Mitarbeiter in Tausend	339	326	320	353	359	359

Für die Deutsche Bank ergibt sich folgendes Bild:

	1988	1987	1986
	- Beträge in Mio DM -		
Bilanzsumme	305.295	268.341	257.223
eigene Mittel	11.500	10.849	10.043
Zinsüberschuß	6.710	6.228	6.888
Provisionsüberschuß	2.421	2.213	1.848
Jahresüberschuß	1.203	670	1.068
Anzahl der Mitarbeiter in Tausend	55	55	51

In den Führungsgrundsätzen der genannten Unternehmen wird gleichermaßen Wert darauf gelegt, daß die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern klare Ziele vorgeben und mit ihnen die sich daraus ergebenden Aufgaben gründlich besprechen. Damit sollen zugleich die Voraussetzungen geschaffen werden, um den Mitarbeitern soweit als möglich Verantwortung für eine eigenständige Lösung der ihnen gestellten Aufgaben zu übertragen. Mit dieser Delegation ist beabsichtigt, vor allem Initiative und Leistungsbereitschaft zu fördern. Um ferner einen möglichst reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten, ist eine umfassende Information nicht nur über das unmittelbare Aufgabenfeld

gefordert, sondern auch über die Belange des zugehörigen Unternehmensbereiches und ggf. des Gesamtunternehmens. Dabei wird die Informationspflicht nicht nur auf den Weg von oben nach unten in der Unternehmenshierarchie beschränkt, sondern sie gilt auch umgekehrt. Zu einer ordentlichen Mitarbeiterführung gehört weiterhin, daß die Vorgesetzten kontrollieren, ob die Leistungen mit den gesetzten Zielen übereinstimmen. Arbeitserfolg bzw. -mißerfolg bilden neben dem Arbeitsverhalten die Komponenten für eine Beurteilung auf die jeder Mitarbeiter einen Anspruch hat. Diese schließlich bilden die Grundlage für eine umfassende Mitarbeiterförderung, nicht zuletzt auch durch eine leistungsgerechte Vergütung. Neben diesen Grundsätzen werden in den Leitsätzen von Daimler Benz und Siemens außerdem noch die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen, die ihr Arbeitsgebiet betreffen, sowie die Förderung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter im eigenen Bereich und mit anderen Abteilung ausdrücklich verlangt.

französisch

Können sich die Mitarbeiter nicht glücklich schätzen, wenn sie nach diesen Grundsätzen auch tatsächlich geführt werden? Oder ist in ihnen vielleicht der eine oder andere Pferdefuß enthalten mit der Folge, daß das Glück des Einzelnen getrübt wird? Wie sieht es beispielsweise mit den Zielvorgaben aus? Inwieweit kann der Mitarbeiter an der Festlegung des Zieles gestaltend mitwirken? Wiederum sei auf das Beispiel der Einführung eines neuen Produktes zurückgegriffen. Nachdem auf der obersten Führungsebene des Unternehmens die Entscheidung für seine Einführung gefallen ist, sind eine Fülle von Folgeaufgaben zu bewältigen. Die Aufgabenverteilung könnte nun in der Weise vorgenommen werden, daß die Unternehmensleitung der ihr unmittelbar nachfolgenden Führungsebene bestimmte Aufgaben stellt und diese wiederum der ihr direkt nachgeordneten Ebene Aufträge erteilt und so fort bis schließlich die letzte Ebene in der Unternehmenshierarchie erreicht ist. An welcher Stelle dieses Prozesses besteht überhaupt eine echte Mitwirkungsmöglichkeit? Wird sich nicht im Zweifelsfall jede Führungskraft darauf berufen, daß ihr von der vorgesetzten Stelle bestimmte Ziele vorgegeben worden sind, die nun einmal erreicht werden müssen, wenn nicht das Ganze gefährdet werden soll, so daß aus diesem Grunde nur noch äußerst geringe Gestaltungsspielräume

vorhanden sind? Wenden wir den Blick also wieder zurück zur Unternehmensspitze. Von welchen Zielvorstellungen wird sie bei ihren Entscheidungen geleitet? Die Deutsche Bank hat das sehr klar formuliert: "Wir wollen gewinnen. Kunden gewinnen, Marktanteile gewinnen, Ergebniszuwächse, Effizienzverbesserungen." ¹⁵⁾ Damit wird letztlich jegliche Mitarbeiterführung an diesen Zielen ausgerichtet. Die Freiheit des Einzelnen endet dort, wo das Erreichen dieser Ziele gefährdet wird. Auch die in den Führungsgrundsätzen hervorgehobene Mitarbeiterförderung stößt hier an ihre Grenzen. Obgleich in den Führungsgrundsätzen der übrigen Unternehmen keine Formulierungen zu deren Zielen enthalten sind, läßt die obige Darstellung über die Entwicklung der wichtigsten wirtschaftlichen Daten während der Jahre 1986 bis 1988 den Schluß zu, daß die Merkmale Unternehmensgröße und Gewinn die jeweils maßgeblichen Ziele darstellen. Es erscheint daher die Behauptung gerechtfertigt, daß der Mensch in den Unternehmen nur ein Mittel zum Zweck ist. Eine Feststellung, die dem Humanismus zuwiderläuft. Denn dieser verlangt genau die umgekehrte Reihenfolge: erst kommt der Mensch und dann das Unternehmen. Ist diese Forderung wirklich eine realistische Alternative? Wird ihre konsequente Umsetzung nicht zu einer Gefahr für das Unternehmen und damit genau das Gegenteil von dem bewirkt, was beabsichtigt ist, nämlich zufriedene Menschen in einem gutgehenden Unternehmen? Solange noch kein besserer Maßstab für den Erfolg eines Unternehmens als die Merkmale Umsatz und Gewinn gefunden worden ist, bleibt angesichts der internationalen Wettbewerbsverhältnisse derzeit nichts anderes übrig, als einen Kompromiß zu finden zwischen humanistischem Gedankengut und wirtschaftlicher Wirklichkeit. Dieser lautet: Das Unternehmen diene dem Wohlsein des Menschen unter der Bedingung, daß ein angemessener Umsatz und Gewinn erzielt werden ¹⁶⁾.

Die Antworten von Daimler Benz und der Deutschen Bank zu den Fragen nach der organisatorischen Umsetzung der Führungsgrundsätze und nach zu beschreibbaren Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter sind recht unterschiedlich ausgefallen, so daß eine einheitliche Beurteilung nicht möglich ist. Von Siemens liegt keine Antwort vor. Bei Daimler Benz und bei der Deutschen Bank werden die Führungsgrundsätze in einer Vielzahl von Seminaren

sowohl angehenden als auch bereits vorhandenen Führungskräften vermittelt. Dazu gehört u.a. Verhaltenssituationen anhand von praktischen Beispielen zu analysieren, um daraus ggf. Schlussfolgerungen für Verhaltensänderungen zu ziehen. Hinzuweisen ist auf eine organisatorische Besonderheit bei der Deutschen Bank, die darin besteht, daß ihre dezentrale Führungsstruktur vorsieht, daß jede Führungskraft für maximal 12 Mitarbeiter Führungsverantwortung trägt. Wie sich die Anwendung dieser Grundsätze auf das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter in der Praxis auswirkt, läßt sich offensichtlich nur schwer beschreiben. Bei der Deutschen Bank glaubt man, daß die Mitarbeiter eine erhöhte Motivation und Leistungsbereitschaft zeigen und darüber hinaus das Arbeitsklima zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter durch mehr Vertrauen und Offenheit gekennzeichnet sei. Meines Erachtens lassen sich halbwegs zuverlässige Feststellungen nur gewinnen, wenn die Mitarbeiter gezielt zu diesem Problem befragt werden. Mit Hilfe eines Fragebogens müßte der Mitarbeiter Auskunft darüber geben, welches Verhalten er von seinem Vorgesetzten in bestimmten Situationen erwartet und wie sich der Vorgesetzte in vergleichbaren Situationen tatsächlich verhalten hat. Eine beinahe alltägliche Situation sei beispielhaft angeführt: Ein Mitarbeiter entdeckt bei der Durchsicht der von ihm erledigten Arbeit einen Fehler, von dem er nicht weiß, ob er über seinen Arbeitsbereich hinaus Auswirkungen hat und verheimlicht ihn. Anlässlich der Kontrolle der Arbeit durch den Vorgesetzten deckt dieser den Fehler auf. Weitere Fallbeispiele müßten so konstruiert sein, daß sämtliche in den Führungsgrundsätzen verlangten Verhaltensweisen abgedeckt sind. Nur auf diese Weise läßt sich nach meiner Auffassung herausfinden, ob Anspruch und Wirklichkeit deckungsgleich sind oder nicht. Soweit Lücken bestehen, könnten diese auf erforderliche organisatorische Verbesserungen hinweisen oder auch das Nachdenken über eine Änderung der Grundsätze selbst anregen.

Zum Schluß dieses Abschnitts soll auf die zu Beginn gestellte Frage eingegangen werden, ob die Analyse der Führungsgrundsätze Schlüsse auf die Charakterstruktur der Führungskräfte zulassen. In den hier betrachteten Unternehmen besteht eine Vielzahl von Führungsebenen, die sich im Umfang ihrer jeweiligen Verantwort-

lichkeit in dem Maße voneinander unterschieden, wie sie in der Hierarchie voneinander entfernt sind. Aus diesem Grunde scheint die Zusammenfassung sämtlicher Führungskräfte zu einer einzigen Management-Gruppe nicht vertretbar. Die Gruppe, auf die es letztlich in jedem Unternehmen ankommt, ist das Top-Management; das sind in diesem Fall die Vorstände der erwähnten Unternehmen. Sie bestimmen nicht nur sachlich die Geschicke der Unternehmen, die sie leiten, sondern sie setzen auch die entscheidenden Zeichen dafür, wie die in den Unternehmen beschäftigten Menschen miteinander umgehen. Das durch ihre Charakterstruktur bedingte Verhalten bestimmt den Geist der durch das ganze Haus weht. Es ist offensichtlich, daß die durchgeführte Untersuchung keine ausreichende Grundlage dafür bietet, einzelne charakterliche Merkmale, die dieser Management-Gruppe gemeinsam sind, herauszustellen. Allerdings scheint es mit Rücksicht auf die festgestellte Erfolgsorientierung des Managements andererseits gerechtfertigt, eine negative Abgrenzung dahingehend vorzunehmen, daß eine humanistische Charakterorientierung nicht dominant ist.

An dieser Stelle mag eingewendet werden, was denn eine Aussage bezwecken kann, die weder Fisch noch Fleisch darstellt. Gerade der Manager, der insbesondere seine Aufgabe darin sieht, Unklarheiten zu vermeiden, wird derart vage Feststellungen als wenig hilfreich erachten. Aber mit einigem guten Willen läßt sich der Untersuchung vielleicht doch noch etwas Positives abgewinnen, nämlich wenn man die beschriebene Situation als Mangellage anerkennen würden. Der Mangel liegt vor allem darin, daß bislang zuwenig die Zusammenhänge zwischen Managementverhalten und Charakterstruktur erforscht wurden. Neben anderen war es vor allem Maccoby, der aufgrund seiner Forschungen in amerikanischen Unternehmen charakterliche Gemeinsamkeiten von bestimmten Managergruppen ermittelt und daraufhin eine entsprechende Typologie entwickelt hat ¹⁴⁾. Es kommt also auf die Bereitschaft der maßgeblichen Führungskräfte in Deutschland an, ob hier eine ähnliche Studie realisierbar ist. Insbesondere könnte sie darüber Aufschluß geben, ob wahr ist, was behauptet wird, daß postmaterialistische Werte im Kommen seien, "wobei mit 'postmaterialistisch' gemeint wird: mehr Sinn für zwischenmenschliche Beziehungen, Treue, Verlässlichkeit und Trans-

zendenz, damit mehr Sinn für das Religiöse" ¹⁸⁾. Nach der zuletzt veröffentlichten Studie läßt sich ein solcher Trend nicht feststellen, im Gegenteil: "im Kommen zu sein, scheint eher eine stärkere Ich-Zentrierung und dabei verstärkte Aufmerksamkeit auf Erfolg, materielle Güter und Genuß" ¹⁸⁾. Die Erforschung der Charakterstruktur von leitenden Führungskräften oberhalb des mittleren Managements könnte Aufschluß darüber geben, welcher der beiden Trends tatsächlich vorherrscht.

Die hier entwickelten Vorstellungen über ein humanistisches Management gehen ferner inhaltlich über die besprochenen Führungsgrundsätze hinaus. Der humanistisch orientierte Manager hat nicht nur die Mitarbeiter im Auge, für die er unmittelbar Verantwortung trägt, sondern auch alle diejenigen Menschen, die mittelbar durch die Aktivitäten des Unternehmens betroffen sind. Daher wäre es wünschenswert, wenn den Führungsgrundsätzen jeweils eine Präambel vorangestellt würde, aus welcher das Wohl des Menschen als oberstes Ziel unternehmerischen Handelns ersichtlich sein müßte.

III. Unternehmenskultur, Unternehmensethik

Es hat den Anschein, als ob die vor wenigen Jahren noch vorherrschende Diskussion über Unternehmenskultur abgelöst würde durch die einen immer breiteren Raum einnehmenden Überlegungen zur Unternehmensethik. Im folgenden soll daher kurz beschrieben werden, wie Unternehmenskultur und Unternehmensethik inhaltlich voneinander abzugrenzen sind. Anschließend werden Gedanken zu einer republikanischen und zu einer humanistischen Unternehmensethik besprochen.

"Unter einer Unternehmenskultur wird eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen" ¹⁸⁾. In der Unternehmenskultur geht es vor allem um die Beschreibung von Werten und Normen. Diese werden entweder als gegeben hingenommen mit der Folge, daß sich das unternehmerische Handeln an ihnen orientiert. Oder sie gelten als beeinflussbar, so daß sich ein Unternehmen zur Anpassung an geänderte Verhältnisse eine neue Kultur schaffen kann. ¹⁹⁾ Gleich-

gültig welcher der beiden Auffassungen man den Vorzug gibt, sie weisen beide einen wesentlichen Mangel auf, der darin besteht, daß die Herkunft der Werte und Normen nicht zum Gegenstand der Forschung zählt. Auch bleibt unklar, in welche Richtung angestrebte Veränderungen gehen sollen. Auf welches letzte Ziel hin soll sich unternehmerisches Handeln orientieren? Einen prinzipiell anderen Weg geht die Unternehmensethik. Ihr geht es zuallererst um die Begründung von Werten und Normen, so daß auch nur von ihr erwartet werden kann, eine Antwort auf die zuvor gestellte Frage zu erhalten.

Lorenzen leitet seine republikanische Unternehmensethik aus den Prinzipien ethischer Politik ab ²⁰⁾. Diese entstehen aus einer Lebenspraxis, die auf das Friedensziel ausgerichtet ist, das sich seinerseits nur durch ein friedensorientiertes Gesetzgebungsverfahren verwirklichen läßt. Ein solches Verfahren verlangt nach einem allgemeinen freien Konsens ²¹⁾. Der an der Gesetzgebung Beteiligte wird aber nur dann in seiner Zustimmung wirklich frei sein können, wenn er genügend kompetent ist. Kompetenz in diesem Sinne liegt nur vor, wenn derjenige, der ein Gesetz mit berät, es schafft, beim Argumentieren seine Subjektivität zu überwinden. Seine Argumente dürfen nicht an seine Person, seine Eigenheiten, sein Milieu und seine Lebensform gebunden sein ²²⁾. Republikaner sind also Bürger, die Gesetze unter Überwindung ihrer Subjektivität beraten, so daß sie ihnen am Ende aus freien Stücken zustimmen. Dieser Republikanismus, übertragen auf eine Unternehmensethik, führt zu dem Schluß, daß die Gewinnmaximierung unrepublikanisch ist, das einfache Gewinnprinzip dagegen nicht ²³⁾. "Unternehmen, die das Maximalprinzip praktizieren, werden bei ihren Entscheidungen nur das positive Gesetz berücksichtigen. Wenn sie das Gesetz ... nicht zu ihrem Vorteil ändern können, wird das Gesetz strategisch respektiert: Man bleibt im legal Erlaubten. Ist die zu erwartende Strafe allerdings geringer als der zu erwartende Gewinn, so verlangt das Maximalprinzip ... illegales Handeln" ²⁴⁾.

Das Friedensziel hat auch für einen anderen philosophischen Ansatz zur Begründung einer Unternehmensethik eine zentrale Bedeutung. Der griechische Dichter Euripides, ein leidenschaftlicher Kämpfer gegen den Krieg, hat als stärkstes Argument zugunsten des



Rousseau

Friedens die ethische und humanistische Forderung der Achtung vor dem Leben und der Würde des Menschen genannt ²⁵). Im Zentrum des Denkens der großen Humanisten der Aufklärung (z.B. Locke, Spinoza, Leibniz, ~~Rusow~~, Voltaire, Herder, Goethe, Schiller, Kant, Fichte und Hegel) "standen die Würde und Freiheit des Menschen seine schöpferischen, geistigen Kräfte, seine unbegrenzte Vervollkommnungsfähigkeit. Das Ziel wissenschaftlichen und humanistischen Strebens wurde darin gesehen ... das Fortschreiten des menschlichen Individuums und der menschlichen Gesellschaft zu immer größerer Vollkommenheit und Freiheit zu fördern" ²⁶). Dem Humanismus geht es mit anderen Worten um die Harmonie des Menschen mit sich selbst und seiner Umwelt. Dieses Ziel vor Augen ist der Mensch aufgefordert, sich selbst entsprechende Werte und Normen zu setzen. Sie sind dann auch das Maß dafür festzustellen, ob und inwieweit die Lebenspraxis von ihnen abweicht.

Für eine humanistische Unternehmensethik folgt daraus, daß das Wohl der in dem Unternehmen tätigen Menschen eine besondere Priorität genießt. Die Kennzeichnung 'humanistisch' verlangt darüber hinaus, den Blick nicht nur nach innen zu richten, sondern auch die Außenwirkung unternehmerischen Handelns zu beachten. Das gilt insbesondere für Führungsentscheidungen wie die zuvor beschriebene Entscheidung über die Einführung eines neuen Produktes. Soweit zu seiner Herstellung Rohstoffe eingekauft werden müssen, sind den Lieferanten angemessene Preise zu gewähren. Gerade Großunternehmen trifft hier eine besondere Verantwortung, da sie infolge ihrer Marktmacht im Einzelfall Preise durchsetzen können, die aus der Sicht des Lieferanten unangemessen niedrig sind. Aber auch die Fortführung der Produktion von Artikeln, die nachweislich umweltschädlich sind, ist Ausdruck einer fehlenden humanistischen Einstellung. Das in diesen Fällen gern angeführte Argument, daß die Produktionseinstellung zum Verlust einer Vielzahl von Arbeitsplätzen führe, erweist sich dann nicht als stichhaltig, wenn es sich bei den Produzenten um Unternehmen handelt, die schon aufgrund ihrer Größe sozialverträgliche Lösungen gestalten können. Der Gewinn fällt dann eben für ein oder zwei Jahre niedriger aus, ohne daß das Unternehmen als Ganzes dadurch gefährdet wird.



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

- 18 -

Da es einer humanistischen Unternehmensethik um den Menschen geht, lehnt sie es ab, den Menschen als Mittel zum Zweck der Erzielung größtmöglicher Gewinne zu mißbrauchen..



A n m e r k u n g e n

- 1) vgl. Duden: Das Bedeutungswörterbuch, 2. Aufl. 1985, S. 165
- 2) vgl. Steinmann, Löhr (Hrsg): Unternehmensethik 1989
- 3) vgl. Collins: Dictionary of the English Language, 2. Aufl. 1986, S. 934
- 4) vgl. Staehle: Management, 4. Aufl. 1989, S. 66
- 5) W. Brugger: Philosophisches Wörterbuch, 19. Sonderausgabe 1988, S. 84
- 6) vgl. E. Fromm: Wege aus einer kranken Gesellschaft, Gesamtausgabe (GA) 1980, Band 4, S. 88
- 7) Im allgemeinen Sprachgebrauch werden diese Begriffe gleichbedeutend verwendet; vgl. Wahrig: Deutsches Wörterbuch, Neuausgabe 1986/88, S. 1443 sowie Duden, aaO, S.761
- 8) E. Fromm: Psychoanalyse und Zen-Buddhismus, GA 1980, Band 6, S. 316
- 9) E. Fromm: Anatomie der menschlichen Destruktivität, GA 1980, Band 7, S. 203 f.
- 10) E. Fromm: Anatomie der menschlichen Destruktivität, aaO, S. 227
- 11) E. Fromm: Psychoanalytische Charakterologie in Theorie und Praxis, GA 1980, Band 3, S. 250
- 12) vgl. E. Fromm, aaO, S. 89
- 13) E. Kowalski: Die Großfinanz hat fast alles im Griff, in: Süddeutsche Zeitung v. 19./20.8.1989
- 14) M. Maccoby: The Gamesman 1976; The Leader 1981
- 15) U. Weiss: Personalführung in db-aktuell 5/1988
- 16) Zur Frage des angemessenen Gewinns, vgl. P. Wriedt in: Betriebsberater 1989, S. 1561 ff.
- 17) W. Kerber: Zum Ethos von Führungskräften. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in: Unternehmensethik, aaO, S. 280
- 18) P. Dill: Unternehmenskultur 1987, S. 100
- 19) vgl. G. Schreyögg: Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? in: Organisationskultur, hersg. v. Dülfer 1988, S. 162
- 20) P. Lorenzen: Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Unternehmensethik, aaO, S. 48 ff.
- 21) vgl. P. Lorenzen, aaO, S. 49
- 22) vgl. P. Lorenzen, aaO, S. 50
- 23) vgl. P. Lorenzen, aaO, S. 52
- 24) vgl. P. Lorenzen, aaO, S. 53
- 25) G. Klaus, M. Buhr (Hrsg.): Marxistisch-Leninistisches Wörterbuch der Philosophie 1983, S. 529
- 26) G. Klaus, M. Buhr, aaO, S. 530