



Erbacher_F_2019

Review Leisinger, K., >Die Kunst der verantwortungsvollen Führung< Warum CEOs lieben müssen

Felix Erbacher

„Review Leisinger, K., *Die Kunst der verantwortungsvollen Führung*“, in: *Basler Zeitung*, 11. Februar 2019.

Copyright © 2019 by Felix Erbacher, Basel.

Der Lörracher Professor Klaus Leisinger hat sich Gedanken über das Führen in diesen ungewöhnlichen Zeiten gemacht. Er hat aufgeschrieben, wie sich CEOs und Unternehmen in Zeiten von Armut, Ungleichheiten, Erschöpfung natürlicher Reserven, Umweltzerstörung und Klimawandel verhalten sollten. Dies auch in einer Epoche, in der die Menschen trotz gestiegener Einkommen "im Großen und Ganzen skeptischer, misstrauischer und diffus pessimistischer sind denn je". Leisinger denkt an die Agenda 2030 (17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung) und an die Digitalisierung, die ohne Vertrauen in die Wirtschaftsführer schwer zu bewältigen seien. Man müsse sich auf neue Wege begeben und Risiken eingehen.

Sein neuestes Buch heißt *Die Kunst der verantwortungsvollen Führung. Vertrauen schaffendes Management im internationalen Business*. In vielem lehnt er sich an die Ideen des Philosophen Erich Fromm und dessen Menschenbild an. Ein Buch, das nötiger ist denn je.

Die Manager dieser Welt sollten nicht nur Geldvermehrter, sondern vielmehr auch verantwortungsvolle moralische Akteure sein. Das Erste wollen sie immer sein und

tun alles dafür, das Zweite geben sie meist nur vor. Wie soll der moralische Manager gestrickt sein? Im Buch gibt es viele diesbezügliche Hinweise. Ein Bezug fällt besonders ins Auge: "Kann man ein Unternehmen mit 'Liebe' führen?", überschreibt Leisinger ein Kapitel. Die Frage provoziert, weil die "Liebe" nicht gerade zum Vokabular der Manager gehört. So ist denn auch weniger das sinnlich-erotische Empfinden (Eros) als vielmehr die als selbstlose, das Wohl anderer Menschen fördernde Nächstenliebe (Agape, die göttliche uneigennützigste Liebe) gemeint. Liebe also ist vieldeutig und kann in eine Führungsstrategie eingebaut werden, auch wenn das auf den ersten Blick irritiert.

Auf den zweiten Blick leuchtet Klaus Leisingers provokativer Liebesbezug zur Unternehmensführung ein. Er versteht unter dem Terminus die Aspekte Fürsorge, Verantwortungsgefühl, Achtung vor dem anderen und Erkenntnis. So leuchten seine Links zur Führung ein, auch wenn wir diese gemeinhin nicht unter Liebe subsumieren. "Auch Führungspersönlichkeiten, die höchsten Wert auf ökonomische Effizienz legen, sorgen sich um das persönliche Wohlergehen, die innere Motivation und



Zufriedenheit der Mitarbeiter", schreibt der Autor etwa zur Fürsorge.

Wie unterscheiden sich die Topmanager von früher von denen von heute? Klaus Leisinger hat fast 40 Jahre bei Ciba-Geigy und Novartis unter charismatischen Führungspersönlichkeiten wie Samuel Koechlin, Louis von Planta, Alex Krauer und Daniel Vaselia gearbeitet. Wie haben sie die Kunst der verantwortungsvollen Führung oder Teile davon beherrscht? Er meint, dass zumindest diejenigen, unter denen er gearbeitet habe, mehr Einfühlungsvermögen für die Sorgen der Menschen hatten und wo immer möglich Kompromisse suchten, die soziale Härten ausglich, auch wenn diese zulasten der Quartalsgewinne gingen.

Top-Leute wie von Planta, Koechlin und Krauer seien menschnäher gewesen. Das hat sich seiner Meinung nach geändert. "Heute sind die Ziele kurzfristiger geworden, und das hat mit den daran geknüpften Boni zu tun", sagt er im Gespräch. Er lobt auch Daniel Vaselia, der seinen Wunsch erfüllte, die Lepra-Medikamente kostenlos abzugeben. Vasella-Nachfolger Joe Jimenez brachte dann die US-Perspektive in die Novartis ein. Und nachdem Leisinger nicht mehr bei Novartis wirkt, gibt es in Basel auch keine entwicklungspolitischen Symposien mehr.

Topmanager, die eine breite Verantwortung tragen, sind rar. Zu den aktuellen CEOs, die nicht nur über einen längeren Zeitraum herausragend Aktienrenditen erzielen, sondern auch ökologische, soziale und ethische Kriterien erfüllen, werden im Buch Lars Rebien Soerensen von Novo Nordisk, der Chef von Unilever, Paul Polman, sowie Joe Kaeser, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, gezählt. "Dass eine

langfristige, ökonomische, soziale und ökologische Ausrichtung der Geschäftspolitik nicht nur keine Verluste bringen muss, sondern sogar eine signifikant bessere Performance bringen kann, darf als empirisch bewiesen gelten", schreibt Leisinger im Schlussteil seines Buchs.

Klaus Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz sowie Professor für Soziologie an der Uni Basel. Von 1996 bis 2012 führte er die Geschäfte der ehemaligen Novartis Stiftung für nachhaltige Entwicklung.