

Vom ehrbaren Kaufmann zum ehrbaren Manager

Gerade junge Manager ohne Erfahrung sind mit ihren Aufgaben oft überfordert - Die Renaissance eines alten Leitbildes könnte ihnen helfen

DANIEL KLINK | BERLIN

Schon seit den neunziger Jahren stehen Manager verstärkt in der öffentlichen Kritik. Sie legen ihre Entscheidungen die Erkenntnisse der reinen Ökonomie aus ihrem Studium zugrunde und übersehen dabei ihre gesellschaftliche Verantwortung, die in der globalisierten Welt für sie höher als je zuvor ist. Ihnen fehlt ein Leitbild, das ihnen die Charakterstärke verleiht, ihr Unternehmen nachhaltig zu führen und dabei auf kurzfristige gewinnsteigernde Maßnahmen zu verzichten. Auf der anderen Seite werden die Manager, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden, nicht gewürdigt weil es heute keinen Konsens über das ideale Verhalten von Unternehmern und Managern gibt.

Doch wie soll man in dieser, wie Habermas es formulierte, Zeit der „neuen Unübersichtlichkeit“ das gute Verhalten vom schlechten trennen und dabei auch noch objektiv bleiben? Eine Studie am Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin hat einen neuen Ansatz gewählt.

Konzerne der Neuzeit statt Kaufleute aus dem Mittelalter

Die Studie wirft einen historischen Blick in eine einfachere Zeit, als Wirtschaft noch von Einzelkaufleuten und nicht von Konzernen geprägt war und ergründet ein Leitbild, das Europas materielle und auch kulturelle Entwicklung erst möglich machte: das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns.

Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns ist ein inneres kulturelles Gepländer, das das Handeln von Unternehmern in Einklang mit der Gesellschaft bringt. Es ist eine Lebensphilosophie, die Geschäftsleute in einem Erziehungsprozess zu ausgereiften, verantwortungsvollen und vor allem wirtschaftlich erfolgreichen Persönlichkeiten werden lässt. Wirtschaftlichkeit und Moral sind im ehrbaren Kaufmann keine Gegensätze. Moral im Sinne von Tugendhaftigkeit ist die Bedingung für echte Wirtschaftlichkeit, verstanden als das nachhaltige Schaffen von Werten.

Ein ehrbarer Kaufmann zeichnet sich durch eine gute humanistische Grundbildung gepaart mit wirtschaftlichem Fachwissen als Grundlagen



für einen gefestigten Charakter aus. Dieser orientiert sich an Tugenden, die die Wirtschaftlichkeit fördern. Bereits 1340 im mittelalterlichen Italien sprachen Kaufmannshandbücher vom „wahren und ehrlichen Kaufmann“.

Ein Kaufmann musste über praktische Grundfähigkeiten verfügen. Rechnen, Lesen, Sprachkenntnis, Bildung in den Bereichen Warenkunde, Recht, Geografie und Währung wurden ergänzt durch ein ausgeprägtes Gewinnstreben, durch rationale und emotionale Intelligenz, Organisations-talent sowie politischem Weit-

blick. Doch das allein machte noch keinen ehrbaren Kaufmann.

Die Ehrbarkeit entstand erst durch sein tugendhaftes Verhalten. Bis zum Anbruch der Moderne wurde Ehre als soziales Kapital verstanden, dessen Wert man steigern konnte oder durch schändliches Verhalten verlieren konnte. Schande war gleichbedeutend mit dem Ausschluss aus der Gemeinschaft. Tugendhaftes Verhalten steigerte die Ehre und damit das Ansehen durch die Mitbürger. Tugendhaft meinte aber nicht einfach nur Gutes tun. Ein ehrbarer Kaufmann tat Gutes indem

er ehrbar wirtschaftete und damit seinen eigenen und den Wohlstand der Gemeinschaft mehrte. Dadurch entwickelte sich eine pragmatische Geschäftsmoral des goldenen Mittelalters mit dem Ziel der langfristigen Sicherung des geschäftlichen Erfolgs auch über Generationen hinweg.

Grundlegende Tugenden waren im Mittelalter Ehrlichkeit, Vorsicht, Misstrauen, die Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Wagemut im richtigen Moment, Friedensliebe, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung, eine gute Erscheinung und eine gute Erziehung. Da

Gott in der mittelalterlichen Gesellschaft allgegenwärtig war, wurde er sogar als Teilhaber eingesetzt, der ein eigenes Konto und einen Gewinnanteil bekam, der an die Armen verteilt wurde. Darüber hinaus förderten Kaufleute die Entwicklung der Infrastruktur, beschleunigten die kulturelle Entwicklung der Architektur, Malerei, und des Kunsthandwerks. Sie selbst waren Geschichtsschreiber, Politiker für ihre Stadt und wie Marco Polo und Christoph Kolumbus Entdecker.

In Nordeuropa war das Bild der ehrbaren Kaufleute vergleichbar

Der lockere hansische Städtebund konnte nur durch gegenseitige Toleranz und die Anwendung des tugendhaften Verhaltens zu solch geschichtsbestimmender Größe heranwachsen. Noch heute ist der Begriff ehrbarer Kaufmann in Norddeutschland in Gebrauch.

Bis zum Beginn der Moderne war das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns im europäischen Bürgertum bis auf den Bedeutungsverlust der Religion weitgehend unverändert. Doch durch die industrielle Revolution mit ihren gewaltigen sozialen Umwälzungen sollte das so selbstver-

ständliche Bild verdrängt werden. Das Auftreten der anonymen Unternehmung und die Bevölkerungsverdichtung in Großstädten sind Gründe für das Verschwinden.

Dennoch versuchten Kaufleute und Unternehmer bis in die 1960er Jahre hinein das moderne Bild des ehrbaren Kaufmanns weiterzuentwickeln. Ein moderner ehrbarer Kaufmann hat ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein auf der Unternehmens- und Gesellschaftsebene. Dazu gehören das faire Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Kunden, die er weiterhin nach seinen tugendhaften Grundsätzen behandelt, mit dem Ziel langfristige Beziehungen aufzubauen und zu erhalten. Gegenüber seinen Konkurrenten verhält er sich loyal und achtet sie als Menschen.

Im Kern werden die Grundsätze auch heute noch beachtet

Die gesellschaftliche Verantwortung drückt sich aus durch eigenständigen Schutz der Konsumenten, Engagement in der Gemeinde des Unternehmens, Aufklärung der Öffentlichkeit und Politik, die Verteidigung der Sozialen Marktwirtschaft und durch die Beachtung des Umweltschutzes bei allen Entscheidungen.

Trotz des Verlusts des Leitbildes orientieren sich die erfolgreichen deutschen Unternehmer und Manager bis heute im Kern an diesen Grundsätzen. In den letzten Jahrzehnten hat jedoch die Entwicklung der Weltmärkte zu einem neuen Laissez-faire-Verhalten geführt, das stark unter angelsächsischem Einfluss steht und deutsche Unternehmer und Manager unter Druck setzt.

Die jungen Manager, die nicht mehr in ihren Unternehmen wachsen, sondern schon früh Verantwortung übernehmen, haben diesem Druck oft nicht standgehalten. So sind die moralischen Verfehlungen auch ein Mangel an wirtschaftlicher Erfahrung. Diesen Mangel könnte, so die Studie, ein wiederbelebtes Leitbild ehrbarer Kaufleute auf dem Weg in eine Globale Soziale Marktwirtschaft ausgleichen. Ehrbare Unternehmer und Manager könnten zukünftig mit selbstbewusstem Blick auf ihre kulturellen Vorbilder dazu beitragen, den Prozess Globalisierung menschlicher und wirtschaftlich nachhaltig zu gestalten.

Firmen spenden Arbeitszeit, Mitarbeiter ihr Herz

Corporate Volunteering ist auch in Deutschland im Kommen - doch Sozialverbände beklagen den Mangel an Kontinuität

NIKLAS HOYER | DÜSSELDORF

Normalerweise rollen auf der Ford-Teststrecke in Köln-Merkenich die Autohoffnungen von übermorgens. Testfahrer prüfen hier Prototypen und Entwicklungsstudien des Automobilherstellers Ford auf Herz und Nieren. Dabei geht es meist laut und rasant zu. Doch an diesem Herbsttag fahren die Autos zögerlicher als sonst über den Parcours. Zum dritten Mal haben Ford-Mitarbeiter mehr als 30 blinde und sehbehinderte Personen zum Testfahren eingeladen.

Besonders bemerkenswert daran: 45 Ford-Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Unternehmensberei-

chen engagieren sich freiwillig, um den Sehbehinderten das Erlebnis zu ermöglichen. 16 Stunden ihres freiwilligen Engagements bekommen alle Beschäftigten bei Ford vom Arbeitgeber vergütet. „Für Blinde ist so eine Erfahrung sehr wichtig“, sagt Norbert Krüger, Manager bei Ford. „Im Alltag sind sie ja nur als Beifahrer unterwegs, spüren zwar die Kräfte beim Autofahren, können aber oft nicht nachvollziehen, woher diese kommen.“

Mit dem freiwilligen Engagement der Mitarbeiter setzt der Automobilkonzern auf einen Weg, den immer mehr Unternehmen nutzen um ihre gesellschaftliche Verantwortung

zu dokumentieren. Mitarbeiter dürfen sich für soziale Zwecke engagieren, das Unternehmen schenkt ihnen Arbeitszeit, neudeutsch Corporate Volunteering genannt.

Die Projekte suchen die Beschäftigten sich selbst aus, oder sie beteiligen sich an eigenen Hilfsprogrammen des Unternehmens. Ihre Arbeitgeber stellen sie dafür eine Zeitlang frei oder unterstützen ihr Ehrenamt finanziell.

Nun rückt das betriebliche Freiwilligenengagement zunehmend in den Fokus deutscher Unternehmen. Mehr als 80 Prozent und damit die meisten deutschen Manager kennen die Idee bereits. Dies ergab eine Studie des Beratungsunternehmens Brands & Values. Für die Umfrage äußerten sich 68 Personalmanager aus sieben verschiedenen Branchen zur Bedeutung des betrieblichen Freiwilligenengagements, außerdem wurden bundesweit 685 Beschäftigte und Arbeitssuchende nach ihrer Meinung zum Corporate Volunteering befragt.

Dabei kam Überraschendes zu

Tage: In fast zwei Drittel der Unternehmen aus der Studie gibt es bereits derartige Programme. Gerade bei der Talentsuche kann das wichtig sein. So würden sich 60 Prozent der befragten Jobsuchenden bei sonst gleichen Arbeitsbedingungen für ein Unternehmen entscheiden, das sich gesellschaftlich engagiert. Ein Corporate-Volunteering-Programm lohnt sich für das Unternehmen im besten Fall doppelt, nicht nur moralisch, sondern auch wirtschaftlich.

Einmalaktionen bringen auch Image, aber nicht nachhaltig

Norbert Krüger verantwortet bei Ford den Bereich Corporate Citizenship und ist damit auch für das Corporate Volunteering zuständig. Begeistert erzählt er von den Vorzügen eines solchen Programms: „Wir wollen helfen und eine gesellschaftliche Vorreiterrolle spielen, dabei können uns Hilfsorganisationen helfen.“ Andererseits bräuchten die Hilfsorganisationen, etwa die Caritas mit der Ford das Fahrtraining organisiert, mehr Öffentlichkeit. Die könne Ford

bieten. Und für die Mitarbeiter sei es eine neue Erfahrung, die den Zusammenhalt stärke. Das Freiwilligenengagement könne nur Gewinner, sagt Krüger: das Unternehmen, die Hilfsorganisation und die Mitarbeiter. Krüger macht keinen Hehl daraus, dass Corporate Volunteering ein wichtiger Imagebaustein für das Unternehmen ist.

Zumal es oft nicht bleibt bei nur 16 Stunden Mitarbeiter-Engagement. Viele der freiwilligen Ford-Helfer investieren mehr als die vom Unternehmen bezahlte Zeit. „Wir führen die Mitarbeiter an gemeinnützige Organisationen heran“, sagt Krüger. Die meisten blieben dann auch später dabei, besonders wenn sie Spaß an ihrem Ehrenamt hätten.

Unterhaltsam geht es beim Autofahren für Blinde tatsächlich zu. Etwa als eine blinde Frau im Scherz sagt, sie träume davon, einmal in eine Radarfalle zu fahren. Kurzerhand lassen die Ford-Mitarbeiter eine solche Geschwindigkeitskontrolle aufstellen und überreichen den blinden Autofahrern später ihre Radarfallenfo-

tos. Die können sie nun ihren sehenden Freunden zeigen.

Doch auch in einem kritischen Aspekt ist das Fahrtraining von Ford charakteristisch für die Corporate-Volunteering-Aktivitäten deutscher Firmen: Es ist kein kontinuierliches Programm.

Andreas Schiemenz, Leiter des Bereichs Fundraising bei der Johanniter-Unfallhilfe, sieht darin einen Nachteil. „Das Interesse von Unternehmen, ein nachhaltiges Programm mit uns zu entwickeln, ist bislang wenig ausgeprägt“, sagt er. Viele Unternehmen verstünden das betriebliche Freiwilligenengagement nur als schnelle, einmalige PR-Aktion. Doch soziale Arbeit habe weniger mit der Renovierung von Räumen zu tun, sondern mit der Betreuung benachteiligter oder schwacher Menschen.

Das ist nicht der einzige Aspekt, über den sich die Verantwortlichen in den Unternehmen Gedanken machen müssen. Auch die Zuständigkeit für das Programm sollten sie mit Bedacht wählen. Bei Ford wird geprüft, das Programm zur Personalentwicklung einzusetzen. Doch bislang überwiegt die Skepsis. „Wo bleibt dann die Freiwilligkeit?“, fragt sich Norbert Krüger. Andere, etwa das Beratungsunternehmen Pricewaterhouse Coopers (PWC), setzen auf eine solche Ausrichtung. PWC nutzt sein mehrmonatiges Hilfsprogramm in der Ausbildung seiner Führungskräfte (siehe Kasten).

Die Arbeitnehmer selbst wünschen sich vor allem Wahlfreiheit. 71 Prozent der für die Corporate-Volunteering-Studie befragten Personen würden gerne selbst bei einem gemeinnützigen Projekt des Arbeitgebers mithelfen. Mit 81 Prozent möchte die überwiegende Mehrheit von ihnen das Projekt jedoch am liebsten selbst auswählen. Wichtig ist ein solches Engagement nach Meinung der befragten Arbeitnehmer vor allem, weil es die Persönlichkeitsentwicklung fördert, dem Umweltschutz dient und die Arbeitsbedingungen anderer verbessert.



Testfahren als Zeichen gesellschaftlicher Verantwortung? Bei Ford gehört das zum Programm.

Entdeckungsreise für Führungskräfte

Neue Wege nach der Fusion gesucht

Das Beratungsunternehmen Pricewaterhouse Coopers (PWC) hat sich für seine Führungskräfte etwas Besonderes einfallen lassen. 1999, nach der Fusion der Firmen Price, Waterhouse und Coopers, suchten die Personalmanager von PWC nach neuen Wegen in der Ausbildung ihrer Führungskräfte. So entstand das Hilfsprogramm, Ulysses.

Drei Monate für die Gesellschaft

Seit 2001 stellt PWC einen Teil seiner Führungskräfte für die dreimonatige Programmteilnahme frei. Zwei Monate lang engagieren sich die angehenden Manager in sozialen Projekten, etwa in Indien, Uganda oder Ecuador. Die restliche Zeit verbringen sie mit Vor- und Nachberei-

tung. Die Berater kümmern sich um Umweltschutz, Gesundheitsversorgung und soziale Belange.

Ausnahme für die Regel

Ein klassisches Programm des betrieblichen Freiwilligenengagements ist Ulysses nicht, nur ein kleiner Teil der Belegschaft kann daran teilnehmen. Die Manager von morgen sollen in den Projekten auf ihre Führungsaufgaben auf globaler Ebene vorbereitet werden. Gezwungen werde dazu keiner, heißt es im Unternehmen. Eine Voraussetzung für die Übernahme von Führungsaufgaben sei die Ulysses-Teilnahme nicht. Die meisten Teilnehmer sind zwischen 40 und 45 Jahre alt, sie arbeiten bereits seit mehr als 15 Jahren im Beratungsgeschäft.

Die Frage nach dem Sinn

Das Engagement bleibt nicht ohne Folgen. „Die Teilnehmer stellen Sinn und Zweck der eigenen Identität in Frage“ stellt Ralf Schneider, Leiter des Talentmanagements bei PWC, fest. Nach der Programmteilnahme sollen die Mitarbeiter Wege finden, die ungewöhnlichen und ungewohnten Erfahrungen in ihre normale Arbeit zu integrieren.

Folgen für die Teilnehmer

Einige der 150 Teilnehmer haben Stiftungen ins Leben gerufen. Andere sagen, sie seien menschlich gewachsen. Das Programm habe ihn ausgeglichen werden lassen, sagt zum Beispiel Scott Carmelitano, PWC-Manager aus Spanien. Eine wichtige Eigenschaft für eine Führungskraft.

Wohltätigkeit ist nicht gefragt

Unter Experten ist Corporate Responsibility inzwischen ein heftig diskutiertes Thema. Doch wie sieht der „Mann auf der Straße“ die unternehmerische Verantwortung? Die Nürnberger Marktforschungsfirma Icon Added Value hat zu diesem Thema 500 Menschen eines repräsentativ ausgewählten Samples online befragt. Nicht überraschend ist ein Kernergebnis der Studie: Kaum jemand in Deutschland hat sich mit dem Thema Corporate Social Responsibility (CSR) oder gesellschaftliche Verantwortung noch nicht beschäftigt - zumindest gedanklich.

Eher schon unerwartet, dass Wohltätigkeit von den meisten der Befragten nicht als der Kern unternehmerischer Verantwortung für die Gesellschaft gesehen wird. Ganz anders die Lage in den angelsächsischen Ländern. Vor allem in den USA ist Philanthropie ein zentrales Element der Corporate Responsibility.

In Deutschland dagegen stehen diese Themen im Mittelpunkt: CO2-Reduktion und weniger Umweltverschmutzung sowie Ressourcenschonung. Das seien die bedeutendsten Herausforderungen der Zukunft, sagen die Befragten laut Icon. Aber auch Managementvergütungen, Korruption und Transparenz haben laut Umfrage hohe Aktualität. Themen rund um die Arbeit stehen an dritter Stelle. Als weniger bedeutend wird gesehen, was keine übergreifende Relevanz hat, beispielsweise Lokales oder eben die Wohltätigkeit.

Unter Strich, so die Studie, stehe es um die Erfüllung unternehmerischer Verantwortung durch Unternehmen aus Sicht der Bürger nicht allzu gut. Nur elf Prozent der Befragten sehen ein hohes Maß an verantwortlichem Handeln, 43 Prozent sagen „einigermaßen“. 35 Prozent meinen, dass die gesellschaftliche Verantwortung kaum durch die Unternehmen wahrgenommen werde. fo