Lothar Mayrhofer

Die Welt der neuen Art

Der Mensch im Mittelpunkt einer werteorientierten Führungskultur

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.dnb.de abrufbar.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß § 44b UrhG („Text und Data Mining“) zu gewinnen, ist untersagt.

© 2010, 2025 Dr. Lothar Mayrhofer

www.lotharmayrhofer.com

Lektorat: Karina Matejcek

Umschlagkonzept und Coverabbildung: Luisa Bieli

Umschlaggestaltung und Satz: Dr. Andreas Zeiner

ISBN: 978-3-81929-429-7

BoD · Books on Demand GmbH, Überseering 33,
22297 Hamburg, bod@bod.de

Druck: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273,
22763 Hamburg

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Warum nochmals dieses Buch?

Es ist jetzt genau 15 Jahre her, seit ich dieses Buch in seiner Originalfassung geschrieben habe. Ich will es jetzt wieder veröffentlichen. Warum?

Das Buch zeigt, was schon vor 15 Jahren war. Menschen werden immer mehr entwürdigt. Am Leben gehindert. Ihr Leben ist nicht.

Menschen sollen arbeiten und konsumieren. Sie sollen liefern. Immer mehr abliefern an die, die schon immer bestimmt haben, was zu liefern ist. Wie viel zu liefern ist. Die Bosse.

Bosse, die die Welt beherrschen. Bosse, die ein System aufgebaut haben, das die ganze westliche Welt wie ein Krebsgeschwür durchzieht. Alle Institutionen der westlichen Welt sind mit diesem System verbunden. Die Führung ist abhängig. Sie muss. Sie hat ja gesagt. Immer wieder ja gesagt. Ja zu allem, was geschehen soll – nach Meinung der Bosse geschehen soll.

Die Meinung der Bosse ist das einzig Relevante. „Wir wollen. Ihr tut.“ Niemand kann nein sagen. Sie haben einmal ja gesagt und sind gefangen. Für immer gefangen. Jemand, der austritt, hat kein Leben mehr.

Es ist, wie es ist. Ihr System muss verschwinden. Es lässt Menschen nicht mehr sein. Das kann nicht sein. Ihre Unmenschlichkeit zerstört die Menschheit. Nicht nur das. Sie zerstören auch die Erde, den Lebensraum der Menschen.

Sie wollen keine Menschen. Menschen sind für sie nichts. Nützlich sollen Menschen sein. Liefern, was man will. Was will man? Geld. All das Geld, das Menschen haben. Ihre Gier ist unersättlich.

„Sieh – Mensch“, sage ich: „Es ändert sich nichts. Sie wollen dich nicht.“

Wir gehen. Sie können dann ihr System nicht mehr aufrechterhalten. Wir haben es für sie aufgebaut und erhalten mit all dem, was wir erwirtschaftet haben. Nicht sie haben erwirtschaftet, was sie haben. Sie haben nur getan, was Menschen wie sie tun können. Menschen, die keine Menschen mehr sind. Menschen, denen jede Menschlichkeit fehlt.

Sie haben uns einfach gemeinsam mit ihren Vasallen fast alles weggenommen, was wir erwirtschaftet haben.

So ist es – Mensch.

In meinem Buch – vor 15 Jahren geschrieben – habe ich mir noch nicht vorstellen können, dass sie einmal so weit gehen würden, wie sie heute schon gegangen sind. Ihre wahren Pläne konnte ich damals noch nicht sehen.

Was ich aber sah, war: „Wir müssen neue Wege gehen."

Viel von dem, was ich erkannte, zeigte mir: „So kann es nicht weitergehen." Menschsein sah ich schon in vielen Bereichen gefährdet. Die Beachtung von Menschen nicht mehr gegeben. Die Bosse im Vormarsch. Das Interesse am Menschen nicht vorhanden. „Liefere." „Ich muss. Liefere ich nicht, bist zuerst du dran. Ich auch, wenn ich weiterhin nicht liefere."

Führung – ein Problem? Das sah ich auch. Ein enorm großes Problem. Ein Problem, das uns Menschen Jahr für Jahr Hunderte Milliarden Euro bzw. Dollar kostet – uns Menschen erschöpft, Kreativität und Produktivität behindert. Dazu noch eine Bürokratie, die Unternehmer nicht mehr sein lässt – zugunsten auch von riesigen Konzernen nicht mehr sein lässt. Regierungen, die Menschen ausnehmen und behindern. Das alles war schon klar, nur nicht so klar, wie es heute ist.

Brutalität pur. Rücksichtslosigkeit allerorten. Ein Staat nach Orwells Vorhersagen. Nein, viel schlimmer. Überwachung soll sein. Menschen dürfen nicht mehr sein.

So ist es – Mensch.

Ich wollte vor 15 Jahren zeigen, wie es anders sein kann. Die Welt der neuen Art sollte es sein. An ihr sollten wir arbeiten. Zum Wohle aller Menschen.

Dieses Buch ist für mich der Eckstein für mein neues Buch: „Die Welt, wie sie sein kann".

Sieh – Mensch –, was alles sein kann, wenn du aufhörst, ihr Sklave zu sein. Sie nehmen dir alles. Auch dein Leben. Dein Leben ist mehr als dein Geld und dein Besitz. Du bist hier, um zu leben.

Geh – Mensch –, du kannst leben. Du kannst tun, was du willst. Du kannst sein, was du bist. Ein Liebender, der alles kann.

Geh – Mensch –, es ist alles da für dich. Lass. Du kannst die Welt der neuen Art schaffen.

Nur: Entscheiden ob du gehst, kannst nur du.

Inhalt

Vorwort 11

Einleitung: Voraussetzungen für eine »gesunde Welt«: Wertschätzung, Respekt, Menschenwürde und Vertrauen 18
Eine klare Positionierung 19
Die Signale stehen auf Rot 21
Das Individuum in der Krise 21

Teil I Die Krise – ein Paradigmenwechsel?

Eine Krise der Gesellschaft, der Systeme und des Individuums 27
Risikomanagement – oder Täuschungsmanagement? 32
Globalisierung und Ausgleichsmechanismen 33
Moderne Helden 34
Das System und der Einzelne 35
Die Experten verlieren den Überblick 35
»Nur« die Wirtschaftskrise im Blick 37
Es gab immer Krisen, nur war der Umgang damit ein anderer 38
Die Suche nach den Ursachen 39

Der Turmbau zu Babel: Sittenbild von Führung und Führungsverhalten? 43
Psychogramm der Helden 44
Erwartungen an die Maximierungsgehilfen 45
Die Konsequenzen 48
Der Verlust der Moral – Ursache und Wirkung ... 50
Die Antithese 51
Glaube, Hoffnung und Liebe. Das Größte davon ist die Liebe 54

Führungsparadigmen auf dem Prüfstand: das Zahlenparadigma 55
Ein Meer von Zahlen 56
Zahlen als Bremsfaktor 59
Das Anforderungsprofil für Zahlen 61

Transparenz von Prioritäten 65
Komplexität der Gewinn- und Verlustrechnung ... 65

Führungsparadigmen auf dem Prüfstand: Größe und Wachstum 67
Größe als Stolperstein 69
Überhaupt noch Spielraum für Wachstum? 70

Das Individuum im Dialog mit sich selbst 76
Selbstgespräche auf dem Jakobsweg 78
Es gibt keine Alternative zum »Ich bin« 84
Due Diligence für Manager 86

Der »Ganze Mensch« – Körper, Geist und Seele 88
Jakobsweg-Assoziationen zum »Ganzen Menschen« 91
Wanderer oder Pilger? 97
Die Macht zu wählen 99

Teil II Die Welt der neuen Art

Polarität: Die zentrale Herausforderung unseres Daseins 103
Der Blick in den Spiegel 106
Polarität in Führung und Management 107
Bürokraten versus Unternehmer 111
Polarität heißt auch immer: Wir haben die Wahl 113

Das »Wesen Energie« in uns und um uns 117
Unser Energie-Träger: der Körper 119
Unsere Energie- und Empfindungszentren 125
Energie verbindet uns mit anderen 127
Das Ganze kennenlernen und verstehen 128
Die Seele ist die Quelle 129
Das »Wesen Energie« – Relevanz für Unternehmen und Organisationen 131

Die Vision von der »Welt der neuen Art« 133
Krise als Wendepunkt – die Chance zur Heilung 134
Zeit für pragmatisches Handeln 136
Nichts ist unmöglich 137
Der Prozess der »neuen Menschwerdung« – Polaritäts- und Energiemanagement 138
Keine Angst vor dem Change! 141

Ziele hinterfragen 143
Träumer? 144

Energiequellen und Energiereaktoren zur Schaffung der »Welt der neuen Art« 147

Führung in der »Welt der neuen Art« 154
Das Ziel und der Weg zum Ziel 155
Führen und geführt werden 156
Führung und Macht 158
Wir brauchen die Kraft aller Menschen 159
Die Maxime der Führung in der »Welt der neuen Art« 160
Hurra, ich werde gebraucht! 163
Ein Volk der Mächtigen oder der Ohnmächtigen? 164
Die Logik des Führungsansatzes in der »Welt der neuen Art« 166

Teil III Polaritätsmanagement und Energiemanagement in der Praxis

Lebenserfahrungen und Reflexionen 173
Mein Weg zum Jakobsweg 174
Berufserfahrungen im Zeitraffer 183
Erlebte Gegensätze 191

Das Polaritätsmanagement 194
Wer, was, wie? 195
Wer, was, wie? 198
Wer, was, wie? 216

Das Energiemanagement 223
Die Will-Kann-Matrix 224
Die Beziehungspyramide 228
Exkurs: Die Beziehungspyramide im Kundenmanagement 235
Leitfaden für die Einführung und Etablierung von Energiemanagement 247

Der Produktivitätsmotor 257
Unternehmenskultur: Visionen, Werte, Ziele und Strategie 261

Eine Kultur der Herzen 266

»Die Unternehmung der neuen Art« – eine Checkliste 268
Ich habe einen Traum 272

Epilog: Die Demut vor den Grenzen des Machbaren 273

Danksagung 313
Über den Autor 315
Literatur 317

Vorwort

Millionen von Büchern füllen die Regale von Bibliotheken, Arbeitsräumen und Wohnzimmern und die Speicherplätze von Computern. Sie dienen der Unterhaltung, dem Aufbau und der Erweiterung von Wissen, der Dokumentation und Weitergabe von Erfahrungen, aber auch der Dekoration. Sie sind Spiegelbilder unserer Fantasien, Visionen, Werte, unserer Interessen, Wünsche und Bedürfnisse, unserer Lebensumstände und unseres Lebensweges. Sie adressieren Fragen und versuchen, Antworten auf die Fragen zu geben. Werfen neue Fragen auf, für die wiederum Antworten gesucht und gefunden werden. Die Motive der Autoren, sie zu schreiben, sind vielfältig. Sie reichen von Sendungsbewusstsein über das ausgelebte Talent des Schriftstellers und kommerzielle Überlegungen bis hin zu einem statusbezogenen Motiv, *auch* ein Buch geschrieben zu haben. Auf der Suche nach einem einzigartigen Thema, über das noch nie jemand in irgendeiner Form geschrieben hat, wird man als Autor enttäuscht. Die Suchmaschine findet zu jedem Thema entweder ein Buch oder einen Artikel. Meist sind es Hunderte von Büchern und/oder Artikeln. Daneben gibt es auch noch die schriftstellerische und intellektuelle Brillanz einiger Autoren mit klingendem Namen, die jeden normalen Menschen davon abhalten könnte, sich an ein Buchprojekt zu wagen. Mit diesem Szenario sind wir immer und überall, in allen Lebenslagen, konfrontiert. Es gibt fast nichts, was nicht schon gedacht oder geschrieben und zumindest teilweise umgesetzt wurde. Aber auch vieles, was nicht getan wird, weil wir glauben, dass andere es für uns tun und es besser tun können als wir.

Das alles habe ich mir nicht überlegt, als ich mich entschlossen habe, dieses Buch zu schreiben. Ich habe

mich einfach, ohne Vorbehalte, der Disziplin hingegeben, etwas, was schon viele Jahre auf meiner »inneren Leinwand« als Vorstellung Gestalt annehmen und zum Ausdruck gebracht werden wollte, mit Begeisterung und Leidenschaft zu Papier zu bringen. Dabei mein Bestes zu geben und einer neuen, weiteren, tief in meinem Inneren entstandenen »Berufung« – einer Vision, die sich auf dem Jakobsweg einstellte, den ich vor einigen Jahren ging – nachzugeben. Meine Talente und Fähigkeiten auf einem neuen Gebiet einzusetzen. Mit Mut Fehlentwicklungen in unserer Wirtschaft und Gesellschaft anzusprechen, aber auch konstruktiv Diskussions- und Lösungsansätze sowie Chancen für die Gestaltung einer »Welt der neuen Art« aufzuzeigen.

Dabei bewahre ich mir die Gelassenheit für aufkommende Kritik und das Label Träumer und Utopist durch den Grundsatz: Blamiere dich täglich – aber bemühe dich redlich, in Demut und Bescheidenheit. Diese Demut und Bescheidenheit ist es aber auch, die mich vor dem Hochmut bewahrt, zu glauben, dass ein Einzelner die Welt neu erfinden und hin zu einer »Welt der neuen Art« bewegen könnte. Ich bin aber zutiefst davon überzeugt, dass einige wenige wirklich Begeisterte eine große Bewegung initiieren können, die durchaus auch die Welt verändern kann. Dazu wollte ich mit meiner Initiative, ein Buch zu schreiben, einen Beitrag leisten.

Das, was ich schließlich an Erkenntnissen, Erfahrungen, Diskussions- und Lösungsansätzen modelliert und auf Papier festgehalten habe, ist über viele Jahrzehnte in mir gewachsen. Ist gelebt und erlebt mit Herz und Verstand. Ist hart erkämpft und »im Licht der Wahrheit« – unter anderem auch in erfolgreicher Unternehmensführung – erprobt. Ist aufgebaut auf lebenslangem Lernen, auf großer, stets wachsender Neugier, auf lebendiger, engagierter Zusammenarbeit und Auseinandersetzung mit anderen Menschen, auf tiefem Interesse an Menschen und auf einer jahrzehntelangen Führungserfahrung in verschiedenen internationalen Unternehmen und Branchen, davon fünfundzwanzig Jahre als Chief Executive Officer (CEO).

Vieles von dem, was ich geschrieben habe, wurde aber auch geboren auf der Suche nach meinem »Selbst«. Habe ich als Erfahrung aus der Geistheilung und der energetischen Massage in mein Leben mitnehmen dürfen. Hat seine Wurzeln in der Begehung des spanischen Jakobsweges, auf dem ich lernte, den Sinn und Zweck unseres Lebens besser zu verstehen, und auf dem ich mir auch der relativen Bedeutung von Funktionen, von kurzfristigen Handlungen und deren Wirkungen, denen wir nur allzu oft viel zu viel Bedeutung zuordnen, einmal mehr bewusst wurde. Vor allem, dass wir unser »wahres Selbst« – unser »Ich bin« – entdecken müssen, um schließlich unsere wahre Bestimmung, Berufung und Aufgabe erkennen zu können.

Auf die Erkenntnisse und Erlebnisse auf dem Jakobsweg habe ich auch im Buch – in Form von Analogien – immer wieder Bezug genommen. Als Synonym für unser aller Lebensweg. Als Metapher für die Freuden und Leiden auf unserem Weg. Für die Wegkreuzungen, an denen wir Lebensentscheidungen treffen müssen. Wegkreuzungen, an denen wir die Qual oder die Freiheit der Wahl haben, uns für Mut oder Angst zu entscheiden. Den Mut, neue Wege zu gehen, unsere Paradigmen loszulassen und uns auf Neues einzulassen. Umzukehren. Oder uns für die Angst vor Veränderungen zu entscheiden und auf unserem angestammten Platz zu verharren, obwohl sich die Veränderung als Notwendigkeit tief in uns ankündigt und auch auf die Gefahr hin, krank zu werden.

Die aktuelle Krise verstehe ich als Wendepunkt. Als massive Aufforderung zum Wandel in allen Lebensbereichen. Keine Lippenbekenntnisse, sondern Taten. Keine bloßen Ankündigungen, sondern angesichts der gewaltigen Problemstellungen in allen Lebensbereichen der Menschheit hohe Dringlichkeit von gezielten, kurz- und langfristig wirksamen Maßnahmen. Keine politischen Spielchen, sondern Wahrnehmung von Verantwortung. Keine Fortsetzung von egozentrischen Machtdemonstrationen, sondern Erzeugung einer globalen Aufbruchsstimmung, vertrauend auf die Macht des Guten und die

Initiative von Einzelnen und des Kollektivs. Eine letzte Chance? Eine Chance für Veränderung im großen Stil. Für eine Veränderung der Welt – zu einer »Welt der neuen Art«.

Erich Fromm bringt diesen Anspruch wie folgt auf den Punkt: »Zum ersten Mal in der Geschichte hängt das physische Überleben der Menschheit von einer radikalen seelischen Veränderung des Menschen ab. Dieser Wandel im ›Herzen‹ des Menschen ist jedoch nur in dem Maße möglich, in dem drastische, ökonomische und soziale Veränderungen eintreten, die ihm die Chance geben, sich zu wandeln, und den Mut und die Vorstellungskraft, die er braucht, um diese Veränderung zu erreichen.« (Fromm, Haben oder Sein, 20)

In meinem Buch geht es darum, die Vision für eine »Welt der neuen Art« zu entwickeln und aufzuzeigen, wie und unter welchen Voraussetzungen diese umgesetzt werden kann. Eine »Welt der neuen Art«, in der schließlich die Liebe alle herkömmlichen Erfolgsmaßstäbe überlagert. Die Liebe zum zentralen Erfolgsrezept wird.

Die Vision von der »Welt der neuen Art« stellt den Menschen ins Zentrum unserer Ziele, Strategien und strategischen Schlüsselmaßnahmen. Die Veränderung der Welt zur »Welt der neuen Art« setzt voraus, dass jeder Einzelne bereit ist, sich selbst zu verändern, denn die Welt besteht nur aus uns Einzelnen. Damit wird dem Einzelnen eine viel größere Verantwortung für sein Schicksal zugeordnet. Seine Talente und Fähigkeiten sowie sein »fanatisches« Bemühen, diese auf seinem Platz einzusetzen, sind gefordert. Unser individuelles und kollektives Handeln muss letztlich dem Menschen – dem »Sein-Modus« – dienen und nicht dem »Haben-Modus«. Trotz aller kulturellen, religiösen und sozialen Unterschiede vereint uns ein gemeinsames Streben: »Ich möchte ich selbst sein«; »ich möchte sein dürfen, wie ich bin« und »ich werde geliebt für das, wie ich bin, nicht für das, was ich bin«.

Der zweite Anspruch, den die Vision von der »Welt der neuen Art« stellt, ist, ein wachsendes Bewusstsein

unserer wechselseitigen Verbundenheit und Abhängigkeit zu initiieren. Sie findet im Gebot »Liebe deinen Nächsten wie dich selbst« ihre stärkste Ausdrucksform. Sie impliziert ein konsequentes Denken und Handeln im »Du-Modus«.

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse aus der Gehirnforschung identifizieren uns als soziales Wesen, das sich über das Gehirn bei jedem Kontakt mit einem anderen ganz automatisch mit diesem verbindet, während die Gehirne wechselseitig auf die Gedanken, Gefühle und den physischen Körper Einfluss nehmen. Dieser Einfluss wächst, umso stärker und umso länger wir miteinander verbunden sind. Die Umsetzung der Vorstellung, dass wir uns dieser potenziell positiven und negativen Wirkungsweisen von Kontakten unserer Gehirne täglich mehr bewusst werden und unser Verhalten entsprechend anpassen, hat enorme energetische Auswirkungen. So kann ein Lächeln jede Menge positive Energie bei beiden Kontaktpersonen freisetzen oder ein grimmiges Gesicht Angst und Furcht verbreiten und zur Flucht veranlassen. Energie zerstören.

Die möglichen Auswirkungen einer starken »Verbundenheit« werden besonders deutlich, wenn man das physikalische »Interferenz-Phänomen« in Betracht zieht: Wenn sich zwei (energetische) Wellen mit gleicher Wellenlänge in richtiger Taktung überlagern, kommt es zu einer Verdoppelung der Amplitude (Gesamtenergie). Bildlich gesehen heißt das: Wenn zwei Menschen, die die »gleiche Wellenlänge haben«, miteinander in Kontakt treten beziehungsweise kommunizieren, ist der daraus resultierende »gemeinsame Energielevel« höher als der der jeweiligen Einzelperson. Überträgt man diese Überlegung auf große soziale Strukturen wie zum Beispiel Unternehmen, in denen Hunderte Menschen (Mitarbeiter) tagtäglich aufeinandertreffen, bekommt man eine ungefähre Vorstellung, welch großes energetisches Potenzial eine starke Verbundenheit (ein Miteinander) entfalten könnte.

Als Brutstätten und Treiber der Verwirklichung der Vision der »Welt der neuen Art« sind aus meiner Sicht Unternehmen, Organisationen und Familien am besten geeignet. Wir können diese als »Kraftorte« nutzen, in denen wir uns gegenseitig von unserem Inneren heraus führen, inspirieren, unterstützen und »neu erfinden«. Aktiv moderiert und begleitet von Vorbildern.

An diesen Kraftorten kann auch die Wirkungsweise der zwei neuen Managementdisziplinen zur Verwirklichung der Ansprüche der »Welt der neuen Art« – das »Polaritätsmanagement« und das »Energiemanagement« – erprobt werden. Diese beiden Managementdisziplinen adressieren sowohl das individuelle als auch das kollektive »Selbst«. Sie öffnen die Tür zu unserer Seele und erschließen unser individuelles und kollektives Energiepotenzial. Sie aktivieren die sogenannten »Energiedynamos«, die sowohl den »Produktivitätsmotor« nachhaltig antreiben als auch neue »Sinn- und Sein-Welten« eröffnen.

Das Prinzip der individuellen Verantwortung für die Veränderung der Welt setzt auch in der Führung neue Maßstäbe. In der »Welt der neuen Art« akzeptieren Menschen Führung nur durch jemand, der sich selbst führen kann; durch jemand, der sich der wechselseitigen Abhängigkeit und Verbundenheit der Menschen bewusst ist und konsequent und nachhaltig darauf eingehen kann und will und – wenn die Führung nachvollziehbar eine Synergie erzeugt – den Schwerpunkt auf die gleiche Wellenlänge setzt; die Menschen inspiriert und sie konsequent in ihrer Entwicklung fordert und fördert. Dazu beiträgt, dass Menschen ihre Träume verwirklichen können.

Die neue Art von Führung vertraut aber auch auf eine höhere Führung. Sie tritt über unsere Seele – unser »Ich bin« – an unsere Seite. Sie hat die Liebe im Gepäck. Sie öffnet unsere Herzen für das, was in uns werden will, und sie verbindet uns mit unseren Mitmenschen. Sie erzeugt die Welle, die uns beflügelt. Sie führt alle – Führer und Geführte – auf eine spirituelle Ebene, auf der »Geführtwerden« erfahrbar wird.

Die Maxime der »Führung der neuen Art« ist: »Die Macht geht vom Volk aus.« Wobei Macht für Initiative steht. Jeder Einzelne hat für sich die Macht, die Initiative zu ergreifen. Er allein trägt die Verantwortung dafür.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie auf der Reise in »die Welt der neuen Art« wertvolle Denkanstöße und Handlungsimpulse für Ihr Privat- und Berufsleben entdecken.

Ihr

Baden bei Wien, im November 2009

Einleitung

Voraussetzungen für eine »gesunde Welt«: Wertschätzung, Respekt, Menschenwürde und Vertrauen

Gibt es in unserer Welt – in unserer Gesellschafts-, Wirtschafts- und Unternehmenswelt – eine Alternative zum Menschen? Eine rhetorische Frage. Natürlich gibt es keine Alternative zum Menschen. Selbst die intelligentesten Roboter, die jemals gebaut werden, können den Menschen nicht ersetzen und zum zentralen Gestaltungselement in unserer Gesellschafts-, Wirtschafts- und Unternehmenswelt werden. Warum also die Frage?

Die Begründung für diese Frage ergibt sich meines Erachtens, wenn wir ethische Wertvorstellungen vom Stellenwert des Menschen mit der Wirklichkeit vergleichen. Wenn wir die Wertschätzung, die jedem einzelnen Menschen zuteil wird, den Respekt und das Vertrauen, das wir Menschen einander entgegenbringen, die Achtsamkeit, mit der wir mit der Würde des Menschen umgehen, in die Waagschale werfen und die Bedeutung jedes einzelnen Menschen in unserer Gesellschafts- und Wirtschaftswelt auf den Prüfstand stellen. Wenn wir uns bewusst vor Augen führen, was der Mensch in der heutigen Zeit ist oder wozu er geworden ist: ein Produktionsfaktor, jederzeit austauschbar, ein Kostenfaktor, der den Gewinn schmälert, im Alter eine unproduktive Last. Was wir uns wünschen und vorstellen, was er sein soll: ein williger Konsument mit hoher Kaufkraft.

Ist das wirklich die Rolle, die wir uns Menschen zuordnen wollen? Was wir »sein« wollen? Der Mensch als

unverzichtbarer Teil der gesamten Lebensenergie auf dieser Welt, die uns atmen, leben und erleben lässt; ein Verbindungsglied, ohne das wir keinen Fortschritt erzielen können; ein Hort von Wissen und Weisheit, von dem wir lernen und aus dem wir Kraft gewinnen können; ein Talentepool, aus dem wir schöpfen können, das eigentliche Asset in den Bilanzen von Unternehmen, schwer in materiellen Werten schätzbar, weil in seinem Gesamtpotenzial unschätzbar, wird auf einen Produktions-, Kosten- oder Konsumfaktor reduziert?

Eine klare Positionierung

Am sechsten Tag der Erschaffung der Welt sprach Gott: »Lasst uns Menschen machen als unser Abbild, uns ähnlich. Sie sollen herrschen über die Fische des Meeres, über die Vögel des Himmels, über das Vieh, über die ganze Erde und über alle Kriechtiere auf dem Land.« Ein Auftrag. Eine klare Positionierung des Menschen. Der Mensch ein Abbild des Göttlichen. Kein Oben und Unten. Keine Herrschaft von Menschen über Menschen. Sondern jeder auf seinem Platz. Respektiert und wertgeschätzt für seine Talente und seinen Beitrag. Jeder für sich ein unendlich großer Schatz.

Das Gebot »Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst« setzt dazu den Wertschätzungs- und Handlungsrahmen. Wertschätzung und Respekt leiten sich als menschliche Verhaltensmaximen daraus ab. Liebe – bedingungslose Liebe – ist das oberste Ziel, die höchste Qualität im Umgang miteinander. Eine Botschaft auch an alle Führungskräfte – Leader und Manager –, dass sich ihre Rolle insbesondere in dieser Beziehung auf die eines Vorbildes ausrichten soll.

Unser Fortschritt im Hinblick auf Respekt und Wertschätzung muss nachhaltig sein, tief und in immer wieder aufkommenden Krisen – Lebenskrisen – von Neuem erkämpft werden. Respekt impliziert Achtung vor und Achtsamkeit in Bezug auf für die »Menschlichkeit« Relevantes. Eine besondere Herausforderung für alle Mächtigen: ihre Macht nicht zu missbrauchen. In

ihrem Machtrausch andere nicht zu verletzen. Nicht durch Missachtung Menschen in die Traurigkeit zu treiben.

Menschliche Qualitäten haben ihre Ausprägung nicht im Haben, sondern im Sein. Sie können durch nichts Materielles kompensiert werden. Die ständig zunehmende »Drogenabhängigkeit« in vielerlei Hinsicht und Ausprägung auch und vor allem in den wohlhabenden Gesellschaftsschichten weist darauf hin, dass hier viele Defizite herrschen.

Respekt und Wertschätzung setzen politisch – gesellschafts-, wirtschafts- und unternehmenspolitisch – auch Werte voraus. Orientierungsgrößen für fundamentale Verhaltensweisen, die wir als verbindlich erachten dürfen. Auf denen schließlich Respekt und Wertschätzung aufbauen, der Mensch erhöht wird in seiner Würde und sich immer wieder in diesen Dimensionen von Neuem regenerieren kann. Vertrauen nachhaltig aufbauen kann.

Eine Gesellschaft und Wirtschaft ohne klar definierte Werte ist wie ein Schiff ohne Kompass. Eine globalisierte Gesellschaft und Wirtschaft mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Kulturen und Religionen braucht Regeln und Rituale, in denen sich die unterschiedlichen Kulturen und Religionen wiederfinden können. Braucht einen »Beziehungskitt« mit inhärentem Vertrauen, der das ständig wachsende und sich ausdehnende Gefüge in seiner menschlichen Dimension zusammenhält und ihm Sinn gibt. Der uns in unserer »inneren Quelle« vereint und mit Macht komplementär zu den vor allem wirtschaftlichen Interessen wirkt.

Respekt und Wertschätzung korrelieren auch mit Gesundheit und Krankheit. Der respektvolle, faire Umgang mit uns selbst und mit anderen entscheidet darüber, ob wir gesund oder krank sind. Körperlich, geistig oder seelisch. »Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst« bringt diesen Anspruch auf den Punkt.

Die Signale stehen auf Rot

Die Respekt- und Wertschätzungsstandards sinken. Sind gerade in der Krise wiederum sehr gefährdet. Respekt und Wertschätzung, Sensibilität für die Verletzungen der Menschenwürde – das Fundament jeder menschlichen Beziehung – sind mehr denn je unter Druck. Vielleicht waren sie auch niemals in ausreichendem Maße vorhanden. Deren ultimative Bedeutung als »Heilmittel« den Menschen nicht bewusst. Das »Haben-Wollen« im Zentrum unserer »Seinsvorstellung« vernebelt uns die realistische Wahrnehmung der laufend abnehmenden Respekt- und Wertschätzungsstandards. Lässt uns übersehen, dass die Signale längst auf Rot sind.

Die zwanghafte Vorstellung von Mehr und Besser verschleiert den respektvollen Blick auf das bereits Erworbene und ist egozentriert und sachbetont. Fördert Habgier, Neid und Missgunst. Der Mensch wird zur Sache. Ersetzen und Wegwerfen wird zum wirtschaftlichen Handlungsprinzip. Opportunistisch und zynisch. Der Mensch läuft Gefahr, selbst zum Wegwerfprodukt zu werden.

Für Vertrauen, das sich aus der kumulierten Anwendung respektvoller, wertschätzender Verhaltensweisen entwickelt, ist Langfristigkeit vorausgesetzt. Ein Widerspruch zu unserer immer kurzfristiger orientierten Welt- und Verhaltensordnung mit immer kürzeren Bilanzstichtagen. Diese Kurzfristigkeit gibt uns kaum Zeit zu atmen. Immer mehr Druck lähmt. Unser Rücken schmerzt. Der Rucksack wird immer schwerer und die Menschen werden immer kranker. Die Opportunitätskosten dieser Vorgangsweisen sind der Verlust von Dynamik, Kreativität, Spaß, Humor und Lebensfreude, von gegenseitigem Wohlwollen und kultivierten Umgangsformen.

Das Individuum in der Krise

In den USA kommt ein Fahrer mit seinem großen Truck in ein Indianerreservat und erklärt den Indianern stolz

die Vorzüge seines Fahrzeugs. Vor allem, wie viel er sehr schnell von einem Ort zum anderen transportieren kann. Schließlich lädt der Fahrer den Häuptling ein, selbst mit dem Truck zu fahren. Während der Fahrt treibt der Trucker den Häuptling an, immer schneller zu fahren. Plötzlich bleibt der Häuptling stehen, steigt aus und setzt sich auf den Boden. Der Fahrer, ganz überrascht, fragt den Häuptling, was denn los sei. »Ich warte, bis meine Seele nachkommt«, so der Indianer.

Ein Bild, das die Ausgangsposition von Millionen von Menschen heute widerspiegelt. Das aufzeigt, dass wir viele Menschen schon für immer verloren haben. Menschen, die ihren eigenen Wert nicht mehr erkennen können und sich in der Folge als wertlos erachten müssen. Es sind nicht nur die Armen, die von dieser Entwicklung betroffen sind, sondern vor allem Jugendliche. Unsere Zukunft! Aber auch frühere Erfolgsmenschen, die durch Schicksalsschläge plötzlich den Boden unter den Füßen verloren haben und in diese scheinbare Realität von Nutzlosigkeit und Sinnlosigkeit abstürzen. Ihre Zahl wächst und wird noch schneller wachsen, wenn durch die aktuelle Krise immer mehr Menschen in die Sinnlosigkeitsspirale hineingestoßen werden. Keiner kann davon ausgehen, dass er nicht der Nächste ist, der ausgebrannt dieser Spirale nicht mehr entkommt.

Die Krise ist nicht nur ein Krankheitssymptom oder eine Krankheit wirtschaftlicher, unternehmenspolitischer und gesellschaftspolitischer Art, sondern vor allem eine Krise des Individuums. Schließlich sind wir es, die wirtschaften, die dieses Wirtschaften wertorientiert oder auch nicht ausgestalten, die die Gesellschaft zu einer »ich-zentrierten« oder »du-orientierten« ausrichten. Unser Körper, unser Geist und unsere Seele sind nicht mehr im Gleichgewicht. Sie werden auf dem Altar des goldenen Kalbs – des Habens – täglich von Neuem dargebracht. Wir sind dabei, den Sinn unseres Lebens mehr und mehr zu verlieren, weil wir uns von unserem »Ich bin« – unserem Sein – immer mehr entfernen. Nicht ausreichend respektiert und wertgeschätzt, wie es der Würde eines göttlichen Wesens, unabhängig von Rang und Namen, zukommen würde.

Ausgehend von den angesprochenen Themenkreisen habe ich mein Buch in drei Teile gegliedert.

Im ersten Teil – »Die Krise – ein Paradigmenwechsel?« – befasse ich mich, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, mit unserer Ausgangsposition. Gehe den Ursachen und Wirkungen der Krise – aus der Sicht des Individuums und des Kollektivs – nach. Unterziehe Paradigmen der Unternehmenswelt – Werte, Ziele, Strategien und Führung sowie betriebswirtschaftliche Wertansätze und Erfolgsfaktoren – einer kritischen Bewertung. Schließlich begebe ich mich auch auf die Suche nach dem »Ich bin« und zeige das Kontrastprogramm in uns – »Was bin ich?« versus »Wer bin ich?« – in einem Dialog mit mir selbst auf.

Dazu befasse ich mich auch mit den Handlungsfeldern, mit denen wir präventiv Krisen verhindern oder überwinden können. In dieses Kapitel fließt vieles aus Erkenntnissen und Erlebnissen auf dem Jakobsweg ein. Ich bringe mich darin auch absichtlich als »Persönlichkeit« ins Spiel. Nicht, um einem Narzissmus zu frönen, sondern um für jeden nachvollziehbar diesen »Kampf« um die Entdeckung des »Selbst« – meiner Seele – offenzulegen.

Im Teil II – »Die Welt der neuen Art« – geht es darum, in einem Mission Statement die zentralen Bau- und Meilensteine für die Realisierung der »Welt der neuen Art« zu definieren und die Organisation der Umsetzung zu diskutieren. In diesem Teil befasse ich mich auch mit dem Thema »Polarität« und dem »Wesen Energie«, dem Fundament für die Entwicklung der zwei aus meiner Sicht neuen Managementdisziplinen – des Polaritätsmanagements und des Energiemanagements.

Im dritten Teil des Buches – »Polaritätsmanagement und Energiemanagement in der Praxis« – wird anhand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis konkret aufgezeigt, wie das Mission Statement der »Welt der neuen Art« und die beiden neuen Managementdisziplinen – Polaritätsmanagement und Energiemanagement – sowohl strategisch als auch taktisch eingesetzt und umgesetzt werden können und welche Wirkungen sie

auf klassische Erfolgsfaktoren wie Produktivität, Umsatz und Gewinn haben.

Im abschließenden Epilog »Die Demut vor den Grenzen des Machbaren« nehme ich nochmals Bezug auf ein Jakobswegerlebnis. In diesem letzten Abschnitt möchte ich aufzeigen, dass wir unsere Fähigkeiten stetig überschätzen, immer wieder dieselben Fehler von Neuem wiederholen und vielfach wegen unserer Überzeugung, dass wir mit unserem Willen – »mein Wille geschehe« – alles erreichen können, scheitern. Dass wir viel länger, als wir gemeinhin annehmen, brauchen, um fixe Ideen und Überzeugungen, an denen wir stur festhalten, zu erkennen und uns von ihnen zu trennen. Nach jedem Schritt vorwärts zwei Schritte rückwärts machen, weil wir zu schnell die Aufmerksamkeit und Achtsamkeit aufgeben, die das Neue braucht, um schließlich ganz geboren zu werden. Dass wir meist nur unter Schmerzen lernen loszulassen und uns fallen zu lassen. Eine zunehmend offensichtliche, auf der Hand liegende Veränderungsnotwendigkeit akzeptieren und die Veränderung vollziehen. Uns die Freiheit erobern, neue Wege zu gehen. Demut ist das Heilmittel, das uns viele sinnlose Umwege erspart.

Teil I

Die Krise – ein Paradigmenwechsel?

Eine Krise der Gesellschaft, der Systeme und des Individuums

Im Jahr 2004, zur Zeit meiner Jakobspilgerschaft, war die Welt gerade wieder einmal dabei, aus dem Schlamassel einer Krise, dem Platzen der »New-Economy-Blase«, neu aufzuerstehen. Noch im Jahr 2001 hatten wir in die tiefen Abgründe einer weltweiten Krise der Finanzmärkte geblickt, die zwar mit der gegenwärtigen in ihrer Dimension nicht vergleichbar ist, die aber bereits den Grundstein für diese legte. So wie andere Krisen zuvor.

Dieser Krise von 2001 war schon die Krise 1989 vorausgegangen, über die Fredmund Malik in seinem Buch »Krisengefahren in der Weltwirtschaft« 1990 Folgendes geschrieben hat: »Die Weltwirtschaft ist im wesentlichen von zwei Gefahren bedroht: Einerseits bewegen sich mehr und mehr Wirtschaftsbereiche in eine klar erkennbare Sättigungsphase; andererseits stehen wir vor der Bedrohung durch die weltweite Verschuldung. Das eigentliche Gefährdungspotenzial resultiert nicht aus den Schulden der Dritten Welt, sondern aus der Verschuldungslage der allerersten Welt, nämlich der westlichen Industrienationen.« Schon damals führte Malik die Krise der Weltwirtschaft auf Exzesse auf der Unternehmensebene zurück. Vor allem sogenannte Leveraged-Buy-outs – völlig unvernünftige und außerhalb jeglicher Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes stehende Finanzierungsmanöver – sah er als eigentliche Gefahr für die Weltwirtschaft an. Sein Lösungsansatz damals: Rückkehr zu den Grundsätzen und Handlungsweisen eines ordentlichen Kaufmannes!

Statements aus 1990. Was haben wir daraus gelernt? Das Wachstum der Weltwirtschaft startete ab 2003 wieder zu jährlichen Überholmanövern durch; die Umsätze und Gewinne der Unternehmen nahmen eupho-

risch gefeiert zu. Die Unternehmenswerte explodierten, mit Wachstumsraten fern jeder Substanzwertentwicklung.

Die Finanzartisten, die noch wenige Jahre davor, in der Krise 2001, kleinlaut verschwunden waren, tauchten wieder auf, erholt und mit noch mehr Begeisterung für das Spiel ohne Grenzen. Scheinbar war ein neues Zeitalter angebrochen. Die Jahr für Jahr bewegten Finanzvolumina wuchsen um ein Vielfaches schneller als das reale Bruttoinlandsprodukt weltweit.

Wofür wurden all diese Mittel eingesetzt? Was wurde damit finanziert? In Wahrheit nichts Reales, sondern es wurde das Spielgeld laufend aufgestockt. Spielgeld, mit dem auch die gigantischen Provisionen, die die Banken und ihre Manager kassierten, bezahlt wurden. »Theoretisches« Geld, das sich »theoretisch« über die Bündelung von immer neuen Produkten mit »theoretischen« Inhalten – sprich fiktiven Gewinnchancen – unablässig vermehrte.

Die Protagonisten dieser Bewegung waren allerorts präsent. Die immer Gleichen, vielfach in »neuen Kleidern« – neue Kleider als Synonym für neue Produkte und Dienstleistungen, die längst keiner mehr verstand – oder Manager, auf der Karriereleiter nach oben gestiegen oder rechtzeitig von einem in ein anderes Unternehmen gewechselt, bevor sie irgendwann irgendetwas nachhaltig Positives für ihr Unternehmen beweisen mussten.

Ihre *Share of Voice* in den Medien war exorbitant. Kein Raum für Widerspruch. Kassandren, die vor einem Überdrehen der Spirale warnten, wurden als fortschrittsfeindlich abgestempelt. Die Schlagzeilen in allen Kanälen waren auf »Wohlstand ohne Grenzen« gesetzt. Wohlstand für alle – natürlich mit Priorität für einige wenige, die das Spiel durchschauten und über ausreichend Mittel, wenn auch nicht die eigenen, verfügten, um das große Rad zu drehen. Aber auch opportunistische Aussichten von Brosamen für die Masse, die wir freundlich »Mittelschicht« nennen, und auch für die kleinen Leute, die dem Spieltrieb anheimgefallen waren. Die für das Drehmoment des Systemkreislaufs nützlich sind, weil sie

schließlich die *Economies of Scale* gewährleisten, die notwendig sind, um die Fixkosten zu senken und noch mehr Profit für die wenigen zu erzeugen. Das schlagzeilenfähige Argument dazu: Entwicklung des Kapitalmarktes. Diese »Zielgruppe« hat aber auch noch die gute Eigenschaft, nicht laut zu schreien – weil ihr dazu die Plattformen fehlen –, wenn die überzogenen Versprechungen, immer neue Traumrenditen für das von ihr eingesetzte Bare zu erhalten, nicht eingehalten werden. Noch schlimmer, wenn sie ihr mühsam erworbenes Vermögen verliert. Sie zu einem Opfer ihrer eigenen Gier geworden ist – selbstverschuldet oder mit raffinierten Verkaufsmethoden dazu angestachelt.

Die Finanzindustrie finanzierte und refinanzierte darüber hinaus alles und jeden. In riesigen Konsortien, mit gigantischen, sogenannten »Kumulrisiken«, wurde das große Rad gedreht. Das Prinzip des »Wachstumshebels« erlebte eine neue Blüte. Nichts Neues, wie man aus den Ausführungen von Fredmund Malik über die Auswirkungen des exzessiven Leveraged Buy-out schon Ende der Achtzigerjahre sieht. Nur noch brutaler, wie die Storys von Private-Equity-Firmen eindrücklichst beweisen. Koste es, was es wolle. Der Turmbau zu Babel – nur wer groß ist, ist lebensfähig – wurde wieder einmal zum Vorbild. Auch wenn in der harten Unternehmens- und Wirtschaftsrealität nie wirklich das Synergiepotenzial von Größe bestätigt wurde. Ja, »too big to fail« aktuell zu einem Kumulrisiko wird, das immer noch die ganze Weltwirtschaft gefährden kann.

Billionen von Dollar wurden für den Kauf und Verkauf von Unternehmen ausgegeben und Preise für Unternehmen weit jenseits von jemals zu erwirtschaftenden Gewinnen und zu realisierenden Synergien bezahlt. Ganze Unternehmen in ihre Einzelteile zerschlagen und meist kurzfristig weiterverscherbelt. Einziges Ziel: noch mehr Rendite vor allem für einige wenige. Der Return on Equity wurde nicht zum ersten Mal über eine stetig wachsende Fremdfinanzierung und Leveraged Buy-outs in unendliche Höhen getrieben. Die Gladiatoren – oder Söldner – der Weltwirtschaft versuchten sich im Rahmen dieses Spiels mit immer höheren Renditewerten, die ihre

Unternehmen um jeden Preis zu erzielen hatten, zu übertreffen. Mit exzessiver Ausdehnung der Risiken. Sie haben schließlich auch nicht davor Halt gemacht, dafür die Bilanzen zu manipulieren und Tausende von Mitarbeitern auf die Straße zu setzen oder Strategien zu verfolgen, die in sich schon den Keim des Ruins trugen.

Übernahmen und Heuschrecken: Schaeffler und Boss

Um den »Irrsinn« dieser Vorgangsweisen zu illustrieren, sollen hier zwei Beispiele angeführt werden, die in den Medien ausführlich dargestellt wurden. Das Management und die Eigentümer der Schaeffler Gruppe, ein bis zu der beschriebenen Transaktion vor allem in Insiderkreisen der Autozulieferindustrie bekannter »Privatkonzern« mit immerhin 8,9 Milliarden Euro Umsatz und 11 Milliarden Euro Schulden aus einem erst wenige Jahre zurückliegenden Unternehmenskauf, schickte sich plötzlich an, die dreimal größere, an der Börse notierte Continental – auch im Autozuliefergeschäft – zu übernehmen. Diese schob aus einem relativ kurz davor abgewickelten Unternehmenskauf einen Schuldenberg von 12 Milliarden Euro vor sich her. Insgesamt beschäftigen diese Unternehmen mehr als 200.000 Mitarbeiter. Ohne auf die Details dieser Transaktion eingehen zu wollen – sie würden allein mehrere Seiten füllen –, wird jedem einfachen Erdenbürger auch bei oberflächlicher Betrachtung klar, dass eine solche Transaktion niemals Sinn machen kann und betriebswirtschaftlich einfach nicht darstellbar ist. Schon allein die Zinsen für diese Schulden bewegen sich in der Größenordnung von rund einer Milliarde Euro pro Jahr. Zinsen, die zusätzlich erwirtschaftet werden müssen. Ganz zu schweigen von den Effizienzsteigerungen – sprich Kostensenkungen –, die definitiv erreicht werden müssen, um den Kaufpreis auf irgendeine Weise darstellen zu können.

Wer sind dann aber die Profiteure dieser Transaktion? Sicher nicht die Mitarbeiter, sie werden zu Tausen-

den abgebaut werden, um zumindest einen Teil des in dieser Transaktion vernichteten Vermögens wieder einzuspielen. Wie sich im Laufe der Zeit herausstellte, auch die neuen Eigentümer sicher nicht. Denn sie rangen darum, ihr Unternehmen nicht zu verlieren, und stellten sich – unter dem Motto »too big to fail« – wie die großen Banken auch beim Staat um Kredite oder Garantien an, wenn auch ohne Erfolg.

Schließlich werden es clevere Aktionäre, Berater und Investmentbanker gewesen sein, die über satte Honorare und Gebühren ihre Schäfchen ins Trockene gebracht haben. Nass könnten die Investmentbanken und ihre Mütter noch werden, wenn sie einen Teil der horrenden Kredite abschreiben müssen. Dasselbe gilt für Aktionäre, die zu spät in das Spiel eingestiegen sind. Das Geschäft wäre damit für alle Beteiligten kein Geschäft gewesen oder hätte in einem gewaltigen Verlust geendet. Auch dieser Verlust würde dann noch zusätzlich sozialisiert werden müssen – sprich vom Steuerzahler bezahlt werden –, weil die handelnden Banken und Investoren zu jener Klasse gehören, die schon am Tropf des Staates hängt.

Ein anderes Beispiel für dieses kuriose Spiel ist das Unternehmen Boss. Ein Unternehmen mit einer Kultmarke, die jahrelang erfolgreich aufgebaut wurde. Nachdem die »Heuschrecke« Permira bei Boss eingestiegen war und einen weit überzogenen Preis – 3,4 Milliarden Euro bei 1,5 Milliarden Euro Umsatz – für das Unternehmen bezahlt hatte, ging es schnell ans Eingemachte. Bisher erzielte Gewinne und Umsatzrenditen entsprachen nicht den Vorstellungen der neuen »Bosse«. Verständlich, bei dem Preis, den sie bezahlt hatten. Noch mehr Wachstum wurde gefordert. Noch mehr als bereits realisierte 12 Prozent. Um dies zu erreichen, musste investiert werden. In mehr Filialen und in den Kauf von anderen Unternehmen. Fremdfinanzierte Investitionen. Mehr Leverage, so die Devise.

Die Eigenkapitalquote von 52 Prozent war jedenfalls zu hoch – schädlich für die Eigenkapitalrendite. Der Großteil des Zinsendienstes für den 2,4-Milliarden-Kredit, der für den Erwerb von Boss aufgenommen

wurde, ist jetzt von Boss zu leisten. 2008 genehmigte sich der neue Eigentümer auch noch eine Sonderdividende von 0,5 Milliarden, fast dreimal so viel wie der 2008 erzielte Gewinn. Man munkelte, dass die Sonderdividende zur Abdeckung von Verlusten in anderen Geschäftsbereichen der Heuschrecke dringend benötigt wurde. Für diese unverschämte Maßnahme, die nicht aus dem Gewinn des laufenden Jahres finanziert werden konnte, musste auch noch ein Kredit aufgenommen werden. Wahrscheinlich, um dem Leverage nochmals einen Kick zu geben.

Was wird aus diesem Unternehmen werden? Es wird stark geschwächt sein oder überhaupt vom Markt verschwinden. Kostensenkungsübungen verbunden mit Entlassungen und Kürzung der Marketingaufwendungen – hoher relativer Marketingaufwand ist ein Muss für ein Kultunternehmen – haben schon begonnen. Eine Kultur, die über Jahre den Aufbau eines sehr erfolgreichen, sehr profitablen Unternehmens gewährleistet hatte, wird zerstört. Warum? Wegen Profitmaximierung! Für wen? Für einige wenige – ohnehin schon Reiche.

Risikomanagement – oder Täuschungsmanagement?

Dass es immer wieder zu solchen Exzessen kommen kann, ist erstaunlich, wenn man bedenkt, dass das Risikomanagement in der Bankenwelt einen – scheinbar – so hohen Stellenwert hat und die Kerndisziplin mit höchster Priorität für Ratingagenturen war und ist. Unter dem Motto »Wir haben alles im Griff. Wir verstehen unsere Risiken und haben alle Worst Cases durchgerechnet«. Legionen von Managern ließen sich in diesem Zusammenhang von den Repräsentanten der Ratingagenturen regelrecht vorführen. Aber nicht nur von diesen, sondern auch von den Analysten mit gravierendem Einfluss auf die Kursentwicklung. Von denen sich schließlich hinsichtlich ihrer Einschätzungen von Unternehmen die meisten nachhaltig irrten.

Täuschungsmanöver? Ein gigantisches Risikogebäude, das keiner mehr durchschaute und jemals durchschauen wird, wurde unter der schrillen Aufsicht von Ratingagenturen, die mit ihren Ratings unglaubliche Gewinne erwirtschafteten, ja selbst Großkonzerne gezwungen haben, sich ihrem Rating-Diktat zu unterwerfen, errichtet. Die Ratingagenturen waren auch mit dem Plazet und dem Vertrauen staatlicher Aufsichtsbehörden ausgestattet, die zum Teil ob der grenzüberschreitenden Aktivitäten der großen, weltweit tätigen Großkonzerne der Finanzindustrie und deren »Gestaltungsspielräumen« einfach überfordert waren und sind.

Viel Lärm um nichts, eine Alibihandlung, wie sich herausgestellt hat. Geradezu eine Persiflage auf Risikomanagement. Was hier in dem Märchen von den seligmachenden Synergien schierer Unternehmensgröße, von kritischen Unternehmensgrößen, Wachstum von Umsätzen, Gewinnen und Börsenkursen, Risikomanagement und Leverage aufgetischt wird, entbehrt jeder Logik und jeden Respekts vor dem Verstand eines denkenden Menschen.

Globalisierung und Ausgleichsmechanismen

In diesem Kontext hat schließlich auch die Globalisierung ihre ultimative Begründung, Bestimmung und Rolle gefunden. Ihre Verfechter nährten vor allem das Bild vom »Ausgleichsmechanismus« – wenn es auf einem Kontinent, in einer Region, in einem Land schlecht gehen würde, würde das durch die enormen Zuwachsraten in anderen Regionen wieder wettgemacht. Dies unterstützte und unterstützt aber auch das Konzept der global agierenden Konzerne und deren opportunistische Bewegungen, die vorrangig nur ein Ziel haben: den Fetischen Wachstum, Rendite und Shareholder Value zu huldigen. Die Medien waren voll von Berichten über die wachsende Macht von Asien, dort vor allem China und Indien, die im Sturmlauf Jahrzehnte übersprangen, die andere Länder gebraucht hatten, um sich den aktuellen

Wohlstand zu erwirtschaften. Stimulierten die Vorstellung von riesigen Lokomotiven, die, was immer kommen möge, uns alle einzeln oder sich wechselseitig aus dem »Dreck« ziehen würden. Und das Potenzial dieser Lokomotiven an Menschen und »noch zu erringendem« Wohlstand, um in den nächsten Jahrzehnten zu den reichen Industriestaaten aufzuschließen, ließ den Traum von Wachstum und Wachstumspotenzial für die Lieferanten von »Wohlstandsgütern« ins Unendliche wachsen. Die alte Hauptlokomotive, die USA, hatte sich durch die Kauflust aller Neuaufsteiger für ihre Staatsanleihen und in einem nie endenden, fremdfinanzierten Konsumrausch ihrer Bürger inzwischen zu einem Casino entwickelt, ein Casino mit Spielgeld auf Pump, das jeden Traum möglich machen sollte.

Moderne Helden

Die Börsenwerte rasten immer weiter nach oben. Und nicht nur die Börsenwerte, sondern auch die Remunerationen für die als Big Player – Helden, Gladiatoren der Neuzeit – gerühmten Topmanager. Ein Zusammenspiel von Management und Aufsichtsräten zulasten der Unternehmen und der einfachen Mitarbeiter. Ein System, das sich in sich selbst nährte und in sich selbst gewachsen ist und dem niemand Einhalt gebieten konnte und wollte.

Im alten Rom hat Kaiser Nero mit Brot und Spielen das Volk ruhig gehalten und ein künstliches Wohlbefinden erzeugt und so von seiner eigenen Unfähigkeit abgelenkt. In der Neuzeit war und ist es das Börsenspiel, das die Welt tagtäglich in Atem hält. Ein modernes Casino, in dem es aber kein *rien ne va plus* gegeben hat und gibt, sondern in dem auf Teufel komm raus gespielt wurde, mit immer mehr Einsatz und mehr Risiko. Ein Spiel, in dem schließlich unvorstellbare Summen in Größenordnungen von zig Billionen bewegt wurden und wo schon längst niemand mehr verstanden hat, wie das Spiel gespielt wird und welche Spielregeln gerade *en vogue* waren. Ein Spiel, das aktuell die Tendenz hat, uns

alle materiell zu ruinieren und die globale Armut zu potenzieren.

Das System und der Einzelne

Der Ökonom Stephan Schulmeister geht in seiner Analyse des Phänomens »Krise« davon aus, »dass sich diese über viele Jahre aufbaut. Vergleichbar einem Dammbruch, wo sich alles auf das spektakuläre Ereignis fokussiert, dem aber jahrelanges Aufstauen vorangegangen ist. Im Gleichschritt mit der Ausbreitung des Neoliberalismus gab es immer mehr Akteure (Unternehmer, Banken, Staaten, Private), die sich an der Losung ›Lassen Sie Ihr Geld arbeiten‹ orientierten. Die gegenwärtige Krise ist somit das Ende einer 30- bis 35-jährigen Entwicklung, die von den Eliten als Weg der Freiheit angesehen wurde und sich jetzt als Weg in die finanzkapitalistische Sackgasse herausstellt. (…) Das systemische Problem dabei ist, dass Einzelne, die geschickt agieren, sehr schnell reicher werden, aber das System selbst wird nicht reicher. Das Ganze nahm den Charakter eines Pyramidenspiels an. Die realen Investitionen gingen zurück, dadurch wurde das Wirtschaftswachstum gedämpft, Arbeitslosigkeit und Staatsverschuldung stiegen an. In den 90er Jahren wurde mit der Sparpolitik begonnen, die Einkommensverteilung wurde immer ungleicher. Gleichzeitig stiegen die (Renditen-)Ansprüche an das Finanzkapital, wo real nichts mehr war.« Die großen Banken, früher Unternehmensdienstleister der Realwirtschaft, wurden in den letzten Jahren zu Spekulationskünstlern. (Schulmeister, Kartenhaus Finanzwirtschaft, Vortragszusammenfassung, o. S.)

Die Experten verlieren den Überblick

Eine unüberschaubare Menge von sogenannten Experten versucht uns jeden Tag die Lage zu erklären. Die Politik übt sich in einer Mixtur aus Beschwichtigungen und

Aktionismus, die uns beruhigen soll. Dabei hat die Krise uns schon in ihren Fängen. Der »kleine Mann«, der brave Steuerzahler – die großen, weltweit tätigen Konzerne zahlen ohnehin kaum Steuern –, begleicht die Rechnung für die Verfehlungen einiger weniger. Die unzähligen Wiederbelebungsprogramme für die Wirtschaft – allen voran die Banken und die großen Industriekomplexe der Autoindustrie –, die allerorts propagiert und entschieden werden, erreichen ein derartiges Ausmaß, dass wohl selbst die bestinformierten Experten auf der ganzen Welt schon längst den Überblick verloren haben. Das Schreckgespenst von Pleiten großer Staaten geht um.

Die Versuche, diese weltweite Krise gemeinsam zu meistern, werden sich in der harten Realität – wenn die gigantischen Beträge, die eingesetzt wurden und werden, um die Krise einzudämmen, zurückgeführt werden müssen – im Hinblick auf ihre nachhaltige Wirkung noch zu bestätigen haben. Schließlich scheitern sie in der Regel an der Egozentrik und den daraus entspringenden Bremsmanövern, sowohl auf der Ebene des Individuums als auch in der Gesellschaft und der Politik der einzelnen Länder: Wirkliche Veränderung wird so nicht stattfinden können.

Die Angst der Menschen wird mit jeder Hiobsbotschaft spürbarer. Die Frage stellt sich immer drängender: Sind diese gigantischen Summen, die von den politisch Verantwortlichen in aller Welt aus dem Füllhorn geschüttet wurden – Billionen und Aberbillionen – ausreichend? Und vor allem: Wie lange dauert die Krise noch?

Keiner weiß es. Die Antworten schwanken zwischen »Wir haben den Gipfel schon erreicht« und »Wir haben erst die Spitze des Eisberges gesehen«. Werden wir jemals wieder zu den alten Zeiten zurückkehren oder müssen wir den Gürtel nun enger schnallen? Ist unsere Existenz bedroht? Vielleicht nicht die der sich an der Macht befindenden Generation, aber die der Jugend? Wie groß sind die Wellen der Veränderung, die gerade auf uns zurasen? Wie fundamental, wie tiefgreifend sind diese Wellen?

Viele Fragen, auf die es keine einfache Antwort gibt. Stephan Schulmeister folgert diesbezüglich: Zwischen dem Zeitpunkt, bei dem man spürt, dass es nicht weitergeht, und neuen Konzepten vergehen viele Jahre. Bei der Krise 1929 benötigte man 15 bis 20 Jahre für den Aufbau einer neuen Wirtschaftsordnung.

»Nur« die Wirtschaftskrise im Blick

Dabei sprechen wir bisher nur von der Wirtschaftskrise und vom Entstehen neuer Wirtschaftsordnungen. Die Beschreibung der Krise in der Gesellschaft – wachsende Armut, Drogen, Korruption, politische Radikalisierung, Kriminalität, Burn-out, Sinnkrise … – und der Krise der Umwelt würde weitere Seiten füllen und den Eindruck einer »Mission Impossible« vermitteln.

Wir haben es mit einer Systemkrise zu tun, die bei uns selbst beginnt und die in eine unendliche Vielzahl von kaum mehr vorstellbaren Verästelungen verschiedener größerer oder kleinerer Einflussfaktoren ausstrahlt. Die Komplexität dieser Systemkrise ist jedoch bisher nicht wirklich in die Köpfe und Herzen der Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft gedrungen. Kein Wunder, droht diese doch ganz massiv an den liebgewonnenen Paradigmen zu rütteln. Und die Instrumente, wie man diesen notwendigen Paradigmenwechsel kommunizieren könnte, sind nicht bekannt oder nicht ausgereift. Der Großteil unserer Politiker ist darin geübt, sehr einfache Botschaften und diese plakativ zu transportieren. Die Härte der Wahrheit zu verschleiern. Und vor allem immer wieder – angesichts von Wahlen – im Hinblick auf die Wahrheit Kompromisse zu schließen, die manchmal an die Grenze der Integrität stoßen. Doch wer realisiert schon, dass der schleichende Verlust der Integrität auch an der eigenen Identität nagt, das eigene Selbst, die eigentliche Quelle unseres Seins langfristig zerstört? Uns »leer« macht, nicht im positiven Sinn, dass wir uns aufnahmebereit für Neues machen, sondern im negativen Sinn, uns »sinnentleert« macht.

Ist das Vertrauen in die Institutionen aber erst nachhaltig beschädigt, kann es nur schwer wiedergewonnen werden. Und es wiederzugewinnen dauert sehr lange, denn das Erinnerungsvermögen von Personen und Organisationen ist sehr ausgeprägt. Sehr oft in der Geschichte hat die Unfähigkeit der demokratischen Institutionen, eine tiefgreifend notwendige Veränderung um- und durchzusetzen, zum Ruf nach dem starken Mann, in die Diktatur geführt.

Es gab immer Krisen, nur war der Umgang damit ein anderer

Die Menschen vor uns haben Krisen erlebt – Krisen und Kriege, alles gleichzeitig –, die in der Rückschau durchaus mit der vergleichbar sind, die wir jetzt erleben, oder die noch größer waren. Zumindest aus heutiger Sicht – so wie wir diese Krise und ihre möglichen Auswirkungen heute wahrnehmen können. Was allerdings beim Betrachten von Bildern aus den Fünfzigerjahren auffällt, ist, dass die Menschen trotz des Mangels an praktisch allem fröhlich aussehen, lachen, im Zupacken miteinander verbunden sind, die Vision vor Augen, was sie erreichen wollen und können, wenn sie das Zerstörte wieder ersetzt haben.

Heute sehe ich eher viele leere Augen, enttäuschte Gesichter, Gesten der Hoffnungslosigkeit. Der jähe Absturz, wenn auch von einem extrem hohen Niveau von Wohlstandsempfinden und aus einem Zustand der Trägheit und latenter materieller Zufriedenheit, vor allem in den westlichen Industrienationen, schockt ob des Kraters an Zerstörung, den dieser hinterlässt. Wir sind mit dem Bild einer verheißungsvollen Zukunft vor Augen plötzlich in Richtung Abgrund gestoßen worden, einen Abgrund, den wir noch nicht intellektuell erfassen, verstehen, schon gar nicht mit dem Herzen begreifen können, weil wir damit noch nichts verbinden können, wie gelähmt. Unter Schock. Die aufkeimende Angst verstärkt diese Lähmung. Wir haben keine Instrumente in

petto, können nicht auf Bewährtes zurückgreifen, das uns zuversichtlich machen könnte, die aktuelle Krise kurzfristig zu bewältigen.

Die gegenwärtige Krise ist hinsichtlich ihrer Komplexität dazu angetan, viele unbekannte Gleichungen aufzumachen. Der Flächenbrand ist an vielen Orten gleichzeitig entzündet worden oder schwelt an einigen Orten noch, bevor er zur vernichtenden Flamme zu werden droht. Die Angst wird ob dieser Umstände noch zunehmen, und damit die Lähmung. Damit die Anforderungen an diejenigen, die sich von der Angst nicht gefangen nehmen lassen, sondern die die Veränderung als Chance mutig aufgreifen. Und damit die Angst, die negative Energie, in eine positive, schöpferische Energie drehen. Denn es gibt unendlich viele von diesen positiven Energien, wir müssen sie nur ins Bewusstsein rücken, sie greifbar machen, sie mit unserem Herzen und unserem Verstand »zum Leben« erwecken.

Die Suche nach den Ursachen

Den Ursachen für diese Entwicklungen auf die Spur zu kommen ist ein laufender Prozess, und dabei können wir auf eine Vielzahl von Analysen und Szenarien für Handlungsalternativen zurückgreifen. Wir haben die ganze Geschichte der Menschheit dokumentiert, die für sich ein beredtes Beispiel von Krisen ist. Ein Faktum wird aber bei dieser Suche nach Ursachen nicht zu verdrängen sein: Warum versagen wir immer wieder? Warum lernen wir nicht aus diesen Krisen? Sind wir so geblendet von der Allmacht einiger weniger? So abgelenkt von der Scheinwelt, die wir uns immer wieder aufbauen und aus der wir dann wie aus einem Labyrinth nicht mehr herausfinden? Blockiert von unserem Verstand und der Droge Materie, dass wir die Schreie und das Weinen unserer Seelen nicht mehr hören und wahrnehmen können, aber damit den Sinn unseres Lebens immer mehr aus den Augen verlieren?

Wir haben offenbar immer noch nicht begriffen, dass wir Menschen miteinander, mit der Erde, dem Kos-

mos verbunden sind. Uns allen nur eine Daseinsberechtigung verschaffen können, wenn wir das »Du« vor das »Ich« stellen. Uns endlich dessen bewusst werden, dass wir alle Menschen, auf allen Kontinenten, respektvoll, wertschätzend und mit Vertrauen in die Gestaltung und Rettung der Welt einbeziehen müssen. Wir uns darüber klar werden müssen, dass wir egoistisch, als Einzelner, als Teil einer Gruppe von Menschen, als Bewohner eines Landes oder eines Kontinents, nicht in der Lage sein werden, die Energien zu aktivieren, die uns aus dieser Krise nachhaltig herausführen können.

Dabei können wir aus der Fülle schöpfen. Es ist genug da für uns alle. Es gilt jedoch, jenen Einhalt zu gebieten, die die Welt für sich allein gepachtet zu haben scheinen. Die nur eines im Sinn haben: sich selbst. Dabei kann sich jeder angesprochen fühlen, vor allem jene, die große Verantwortung übertragen bekommen haben und diese nicht wahrnehmen, ja, sie missbrauchen, zum Schaden aller. In Missachtung der menschlichen Würde.

Es lassen sich immer wieder gleiche Muster, die zu einem krisenhaften Verlauf führen, feststellen. Wir sind die eigentlichen Verursacher. Jeder von uns trägt dazu bei – mit seinen Gedanken, seinen Verhaltensweisen, seinen Wünschen und Begierden – dem zu laxen persönlichen Management der verschiedensten Aspekte unserer »Gegensätzlichkeit«, die sich aus unserer polaren Grundstruktur ergeben. Wenn wir jemals Krisen präventiv vermeiden wollen, müssen wir zunächst in uns die Symptome dafür suchen und finden. Uns selbst in neuer Art und Weise strukturieren und organisieren. Wir müssen lernen, den ganzen Menschen – der mehr ist als die Summe seiner Teile – wieder in den Mittelpunkt zu stellen, und von diesem Wert ausgehend die ganze Welt neu ausrichten.

Der ehemalige tschechische Präsident Vaclav Havel führte 1994 in einer Rede in Philadelphia aus: »Ich denke, es gibt gute Gründe für die Annahme, dass das moderne Zeitalter zu Ende geht. Es gibt heutzutage viele Hinweise darauf, dass wir uns in einem Übergangsstadium befinden, wo etwas auf dem Weg hinaus ist und etwas anderes unter Schmerzen geboren wird. Es ist so,

als ob etwas taumelt, schwankt, schwindet und sich selbst erschöpft – während etwas anderes, noch Unbestimmtes, langsam beginnt, sich aus den Trümmern zu erheben« (zit. n. Scharmer, Theorie U, 22).

Was Vaclav Havel 1994 sagte, gilt unverändert bis heute. Auch heute müssen wir uns aus den Trümmern erheben. Mutig und mit offenem Blick nach vorne. Vor allem Mut und Fantasie brauchen wir für die Überwindung von Paradigmen, die sich als der falsche Weg zur Problemlösung und zur Gestaltung unserer Welt herausgestellt haben. Fantasie und auch Sensibilität brauchen wir, um eine bessere Zukunft zu visionieren und zu visualisieren. Herz brauchen wir, um diese Vision nicht von den begrenzten Möglichkeiten unseres Verstandes – der mit Paradigmen vollgestopft, verstopft ist – her zu entwickeln. Wir müssen uns die noch unbestimmten Möglichkeiten, die in unserem Potenzial als ganzem Menschen schlummern, erschließen. Sie erfühlen, sie unserem Herzen näher bringen. Uns langsam an sie herantasten. Wir müssen den Willen aufbringen, uns die Freiheit nehmen, daran glauben, loslassen und zulassen, unsere vermeintliche, eigene Allmächtigkeit in Bescheidenheit und Demut umkehren, um uns in ein neues Zeitalter mit einer neuen Dimension von Menschenwürde zu beamen. Das ultimative Ziel: Sinn. Sinn macht frei, kreativ, innovativ, offen und heiter. Diese Offenheit gibt uns Raum für Inspiration. Bringt uns in Einklang mit der Schöpfung und damit in eine andere Schwingung.

Ein harter, langer Weg, braucht er doch nicht weniger als eine profunde, tiefgreifende Auseinandersetzung jedes einzelnen Menschen mit sich selbst und seinen Schnittstellen zu den anderen, der Menschheit, den Seelenfamilien, die in verschiedenster Weise miteinander verbunden sind. Die Metapher von Antoine de Saint-Exupéry beschreibt augenscheinlich die zu wählende Vorgehensweise: »Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, unendlichen Meer.«

Ein Meer von Menschen – ein Meer von Energie im Auftrag, die Welt neu zu erdenken und zu erschaffen. Eine Energie, die von Herzen kommt und unseren Verstand und unser Tun lenkt. Eine Welt von Menschen für Menschen. »*Wir* müssen die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen«, so Mahatma Gandhi.

Der Turmbau zu Babel: Sittenbild von Führung und Führungsverhalten?

Jesus sagte: »Ihr wisst, dass jene, die als Herrscher der Völker gelten, den Herren spielen über sie, und dass ihre Großen sie ihre Macht spüren lassen. Nicht so soll es sein unter euch; sondern wer ein Großer sein will unter euch, der sei euer Diener; und wer unter euch der Erste sein will, der sei der Knecht aller. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, sich bedienen zu lassen, sondern zu dienen und sein Leben hinzugeben als Lösepreis für viele.«

Die aktuelle Krise ist auch eine Krise der Manager. Stürzt die Führungskräfte als Ganzes in eine Glaubwürdigkeits- und Imagekrise. Auf der Suche nach den Schuldigen für das Desaster, das schließlich durch nachhaltige Fehlleistungen und durch Fehlverhalten von Führungskräften herbeigeführt worden ist, sind es nunmehr vor allem die früher oder immer noch Mächtigen und Einflussreichen, die unter anderen Vorzeichen als bisher – Glanz, Glorie, Held – zu »Minusmännern« und »Minusfrauen« mutiert sind. Und von den Medien, die sie noch vor Kurzem gefeiert und hochgejubelt haben, vielfach dazu abgestempelt werden. Auch wenn diese Mächtigen in einem sehr weichen Bett aus Geldbündeln landen, während ihre »Opfer«, die Anleger und Werktätigen, die ihren Arbeitsplatz verlieren, vielfach ins Nichts fallen.

Für viele Helden ist der Verlust der geliebten Macht, der Fall in die vermeintliche Bedeutungslosigkeit, gleichbedeutend mit dem Verlust ihrer Identität. Die Überkompensation von »Wer bin ich?« durch »Was bin ich?« ist vorbei. Wirft es sie doch auf die Einsamkeit des eigenen »Ich bin« zurück. Eine Strafe, die für diese Art von Menschen eine sehr harte ist.

Psychogramm der Helden

Die Geschichte vom Turmbau zu Babel lässt grüßen: Hochmut, Eitelkeit, Macht- und Habgier und nachhaltige Selbstüberschätzung haben unseren »Turm« – die Weltwirtschaft – an den Rand des Abgrundes geführt. Im *Manager Magazin* kommen die Autoren des Artikels mit der vielsagenden Headline »Absturz der Superstars« mit einigen wenigen Sätzen auf den Punkt: »Die Superstars hatten längst die Bodenhaftung verloren. Kaum einer, der sein Handeln selbstkritisch überprüft hätte. Zu sehr glaubten sie an ihre eigene Großartigkeit. Unterstützt von Ja-Sagern, hielten sie stur an ihren Überzeugungen fest. Und pflegten so die Hybris, bis sie der Sonne zu nahe kamen – und abstürzten. In einer Art Pathologie der Unternehmensführung lassen sich fünf typische Syndrome unterscheiden, die den scheinbar Unbesiegbaren am Ende das Genick brachen: das Denken in geschlossenen Systemen; der Herdentrieb; die Charismafalle; die Machtgier und die Selbstüberhöhung.« (Manager Magazin 06/08, 56 ff.)

Das Psychogramm der Helden der Vergangenheit – und viele von ihnen sind ja immer noch da: Ihnen ist beim Spielen jedes Gefühl für Verantwortung und Anständigkeit abhanden gekommen. Auch nichts Neues, da meist dieselben handelnden Personen. Einige wenige. Den Überblick hatten sie schon längst zuvor verloren. Sie haben den Respekt vor sich und vor allem für die ihnen anvertrauten Menschen völlig aufgegeben. Sie waren so mit sich selbst und ihrer Selbstdarstellung, ihrer stetig wachsenden Gier, dem Applaus von Innen, vor allem aber auch von Außen, sowie mit dem Golf spielen beschäftigt, dass ihnen, wohl auch unbewusst, der Zugang zur Realität vollständig verloren gegangen war. Ihr wahres »Ich bin« haben sie verdrängt.

Der Abstand zu ihren Mitarbeitern, ihren Mitmenschen war ohnehin schon unendlich groß geworden. Zu sehr verlieh ihnen ihr künstlicher Erfolg eine Aura, die andere davon abhielt, in ihre Nähe zu kommen. Eine Nähe, die sie wahrscheinlich nie wirklich gesucht haben,

weil sie sich nur im Kreise anderer Gladiatoren wohl fühlten, die entweder den Schatten, den sie warfen und werfen, noch vergrößert haben oder sich opportunistisch geschäftliche Vorteile erhofften, die sie ihr Rad noch größer drehen ließ. Auch die Medien haben mit ihren Heldengeschichten dazu beigetragen, den Glamour dieser Scheinhelden stetig zu vergrößern und damit ihre Macht zu manipulieren. Dabei muss man immer im Auge haben, dass die Gladiatoren – auch über die Werbebudgets ihrer Unternehmen – eine Machtfülle haben, die das Vorstellungsvermögen eines normalen Menschen übersteigt. Darüber hinaus leben natürlich auch die Medien von den Homestorys der Mächtigen und Erfolgreichen.

Warum werden diese Totengräber der Weltwirtschaft nicht einfach allein gelassen, in den Konkurs getrieben? Weil die Protagonisten dieses Desasters ihr Spiel in Institutionen spielten, die so unendlich groß und in ihrer Verflechtung mit allen anderen Wirtschaftszweigen und der Gesellschaft so bedeutend waren und sind, dass man sie ganz einfach nicht sterben lassen kann. Denn die Auswirkungen ihres Todes würden von einer Krise in eine Katastrophe führen. Und so erleben wir heute, dass die horrenden Verluste, die diese hochmütigen Machthaber verursacht haben und immer noch verursachen, sozialisiert werden, das heißt, nicht nur die Generation der Anleger von gestern und heute, sondern viele weitere Generationen nach uns belasten werden.

Das Schockierende und gleichzeitig Deprimierende für die gesamte Wirtschaftselite und alle Werktätigen in der Wirtschaft ist: Es waren verhältnismäßig wenige, die dieses Desaster zur Auslösung gebracht haben und als Führungskräfte das latent vorhandene »Böse« in so vielen anderen geweckt oder sie dazu gezwungen haben. Diese wenigen haben auch die nachhaltig »guten Taten« so vieler Führungskräfte in Millionen von Unternehmen relativiert und werden diese praktisch unverschuldet mit in die Tiefe reißen, wenn die unzähligen Rettungsprogramme nicht greifen.

Erwartungen an die Maximierungsgehilfen

Um die managementseitigen Auslöser der Krise zu identifizieren und aus den Fehlleistungen zu lernen, müssen die Vorstellungen und die Ausgangsposition von Führungskräften, die so breitflächig unser eigenes und das Verhalten der Gesellschaft sowie unsere kollektive Wertschätzung bestimmen, angesprochen und beleuchtet werden. Welches Bild machen wir uns von jenen, die unser Schicksal zumindest mitbestimmen und mitgestalten? Schließlich ist, wie Anselm Grün meint, »jeder von uns, der mit Menschen zu tun hat, zugleich ›Führer‹ und ›Geführter‹. Wir sind selbst dafür verantwortlich, wie wir uns führen lassen. Es liegt nie nur am Vorgesetzten, sondern immer auch am Untergebenen, welche Art von Führung er sich gefallen lässt«. (Grün, Menschen führen – Leben wecken, 9 f.)

Bevor wir den ersten Stein werfen, müssen wir uns demnach über die Realität unserer eigenen Vorstellungen, deren Grundlagen und Ausgewogenheit klar werden. Uns unserer eigenen Verantwortung in dem Spiel bewusst werden, in dem wir uns nun wiederfinden. Schließlich tragen unsere Gedanken und Vorstellungen auch dazu bei, dass die Realität – oder die Illusion – so ist, wie sie ist. Begonnen werden muss in diesem Zusammenhang mit der Frage: Was wurde, wird von einem erfolgreichen Manager herkömmlich erwartet? Mit welchen Vorstellungen ist die Aufgaben- und Persönlichkeitsbeschreibung verbunden?

Ein erfolgreicher Manager hat zunächst den Nimbus eines Machers. Pragmatisch, eher egozentrisch, hart zu sich selbst und zu anderen. Er ist in der Regel konditioniert auf »mein Wille geschehe«. Er ist dazu bestimmt, Visionen zu haben, Ziele zu erreichen, Strategien zu entwickeln, Maßnahmen zu planen und durchzusetzen. Er soll Menschen führen und sie zu Höchstleistungen motivieren. Idealerweise ist er fähig, sie zu begeistern, ihre Potenziale zu fördern, ihre Leidenschaft zu wecken. Er soll den Menschen helfen, ihre Träume Wirklichkeit werden zu lassen, und seine eigenen Träume

leben und umsetzen. Er soll Vorbild sein. Als Mensch und als Macher. Anselm Grün fordert: »Wer führen will, muss erst sich selbst führen können. Er soll mit seinen eigenen Gedanken und Gefühlen, mit seinen Bedürfnissen und Leidenschaften zurechtkommen.« (Grün, Menschen führen – Leben wecken, 13) Otto Scharmer anerkennt als Führungskräfte »alle Menschen, die sich für die Schaffung von Veränderung oder die Gestaltung der Zukunft einsetzen, unabhängig von ihrer formalen Position in institutionellen Strukturen«. (Scharmer, Theorie U, 27)

Schließlich wird von einem erfolgreichen Manager jedes Jahr erwartet, den Umsatz und den Gewinn zu erhöhen und den Unternehmenswert zu steigern. Das heißt, Topmanager sind in der heutigen Welt der Shareholder-Value-Manie angehalten, Analysten und Aktionäre mit fortgesetzt neuen Renditehöhepunkten zu überraschen und gleichzeitig zu wachsen. Vielfach ein Widerspruch in sich – gleichzeitig den Gewinn zu erhöhen und in Wachstum zu investieren und das in den meisten Fällen in stagnierenden Märkten. Jedenfalls muss mit entsprechenden Storys aufgewartet werden, die nachweisen, dass dieser gordische Knoten möglichst kurzfristig aufgelöst werden kann.

Zusätzlich sind Manager in ihren Entscheidungen immer mehr – das hängt natürlich sehr stark auch von der Persönlichkeitsstruktur des Managers ab – von Analystenmeinungen und von Ratingagenturen beeinflusst. Dazu kamen vermehrt »Private Equity Funds« – die wegen des in der Krise nicht mehr billigst verfügbaren Kapitals ins Hintertreffen geraten sind –, deren Kapitalkraft schier unendlich war und deren Möglichkeiten, jede Firma zu übernehmen, ebenfalls unendlich waren. Blanke Macht mit dem Label, noch mehr Rendite erwirtschaften zu können und damit noch effizienter die Interessen der Aktionäre wahrzunehmen. Kapital ist schließlich ein sehr bewegliches Gut. An keine Landesgrenzen gebunden, weltweit verschiebbar und einsetzbar. Kapital hat keine emotionale, keine Herzensbindung. Keine Seele. In einer Gesellschaft von Aktionären ist der Kapitalinhaber weitestgehend anonym. Ver-

treten durch Führungskräfte, die selbst dem »Renditehöhepunkt« verpflichtet sind. Die vielfach selbst die Initiatoren neuer »Renditerennen« sind. Durch eigene Optionen und Aktien und wachsende Gier getrieben. Das sind nicht mehr die Unternehmer alten Schlages, die dem Unternehmen und den Mitarbeitern mit ihrem Herzen verbunden sind. Das sind Söldner, die, unterstützt von Legionen von Beratern, nach kurzer sogenannter Restrukturierung meist auf der Karriereleiter nach oben gefallen, weiterziehen.

Immer steht die Bedrohung im Raum, dass das Kapital abgezogen und dorthin geleitet wird, wo noch mehr Rendite erzielbar ist. Unternehmen werden gekauft und verkauft. Als ob sie lediglich eine »Sache« wären. Eine Ansammlung von Vermögenswerten, die ohne das Zusammenwirken von menschlichen Energien zustande gekommen ist und erhalten werden kann. Beliebig austauschbar und wieder neu verbindbar. *The name of the game*: Rendite und Wertzuwachs. Der Shareholder Value das goldene Kalb, das angebetet wird. Der Mensch, die Führungskraft, ein Mittel zum Zweck. Ein Maximierungsgehilfe. Bestens bezahlt, hochgelobt. Zu etwas Besonderem hochstilisiert. Zumindest solange, als er als »Gott der Vermehrung und des Mammon« funktioniert. Kompromisslos. Und das jeden Tag von Neuem. Jahr für Jahr.

Die Konsequenzen

Das Rad dreht sich immer schneller. Keine Aussicht auf Ruhe. Ein Unternehmen zu führen wird immer komplexer. Die Maßnahmen sind immer kurzfristiger anzulegen. Der Druck wächst täglich. Auch der Druck, den wir uns selbst machen. Die Menschlichkeit leidet darunter. Die Krise wird aber den Druck auf die Menschlichkeit noch weiter verstärken. Ein Gefühl der Machtlosigkeit und der Ausweglosigkeit wirkt dabei als Turbo. Die Folge: wachsender Zynismus und ein Gefühl der Ohnmacht.

Fehlendes strategisches Denken, weil auf Kurzfristigkeit und Gewinnmaximierung fokussiert, rächt sich jetzt. Schönfärberei macht sich einfach nicht bezahlt. Sich zu lange darauf verlassen zu haben, mit alten Zöpfen, in immer kürzeren Abständen die Zukunft von Mitarbeitern und Kunden gestalten zu wollen, führt immer schneller in eine Sackgasse. Die Cashcows in der Portfoliomatrix von Unternehmen, Melkkühe der Vergangenheit, Märkte mit künstlicher Befruchtung von Bedürfnissen – ohne echte Nachfrage – brechen ein. Der Konsumrausch, angefeuert durch leichtfertig vergebene Kredite mit niedrigen Zinsen, und schneller Reichtum durch »intelligente« Veranlagung (»Lassen Sie Ihr Geld arbeiten!«), finden ein jähes Ende. Der Tsunami sinkender Wachstumsraten reißt alles nieder, was nicht von innen her gewachsen und stark genug ist, dieser riesigen Vernichtungswelle zu widerstehen. Der Fetisch »Wachstum um jeden Preis« findet zumindest in der Reaktion auf die Krise ein jähes Ende.

Tägliche Negativmeldungen in den Medien – ein in allen Zeiten zu beobachtender Mainstream, weil sich Schreckens- und Horrormeldungen eben besser verkaufen lassen – verstärken den Trend nach unten. Drängen uns immer mehr in eine Selffulfilling Prophecy. Medien sind eben auch nur Unternehmen, die von Wachstum und Gewinn leben.

Angst wird zur gemeinsamen Klammer, die lähmt. Angst und Ausweglosigkeit führen zu noch mehr Mobbing – eine perfide Form des Jeder gegen Jeden und Ausdruck von fehlender Führung und Führungsfähigkeit von Führungskräften. Noch unsichtbar in ihrer Gesamtwirkung, werden psychosomatische Krankheiten noch schneller zunehmen, deren Wirkung auf die Produktivität in keiner Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zum Ausdruck kommt. Jedenfalls nicht kurzfristig. Diese Opportunitätskosten eines falschen Führungsverständnisses kommen jetzt zum Vorschein. Keiner sieht darüber hinaus die weinenden Seelen der Betroffenen. Burn-out heißt die neue Krankheit – völlige Erschöpfung – von Körper, Geist und Seele.

Der Verlust der Moral – Ursache und Wirkung

»Nahezu jeder Entscheidungsträger würde bereitwillig unterschreiben, dass Integrität und Anstand zu den Grundbedingungen für die Wahl eines Kandidaten zählen. Das tatsächliche Sittenbild spiegelt zurück: Bei der tatsächlichen Besetzung – so verraten erfahrene Headhunter – spielen moralische Kriterien kaum eine Rolle.« (Manager Magazin 06/08, 63) In der schonungslosen Aufarbeitung der Gründe für die Krise – die von uns Menschen verursacht ist – müssen wir uns die Frage stellen: Kann jemand dauerhaft dem beschriebenen Anforderungsprofil, den Vorstellungen, gerecht werden, ohne wegen Überforderung und Überschätzung krank zu werden? Erlauben wir diesen »Übermenschen« – die auch mit unseren Vorstellungen von ihnen dazu gemacht wurden, wobei sie dies natürlich in ihrer vielfach narzisstischen Grundhaltung gerne zugelassen und gefördert haben –, auch mit all ihren Stärken und Schwächen »sein« zu dürfen? So wie sie wirklich sind? Zumindest manchmal? Oder brauchen wir diese Helden, um uns an irgendetwas festhalten zu können? Als modernes Aphrodisiakum für unsere Seele? Als Kompensation für unser eigenes Unvermögen? Als Synonym für unsere Träume, wie wir selbst sein wollten? Als Instrument für die Bekämpfung unserer Ängste? Unter dem Motto »Er wird es schon machen«?

Was ist, wenn diese Helden versagen? Ihren eigenen Interessen – ihrem Ego – zum Opfer fallen? Einfach nicht mehr können? Den Druck physisch und psychisch nicht mehr aushalten? Der Heldenverehrung nicht mehr standhalten können, ohne in das Gefühl zu verfallen, selbst Gott zu sein? Allmächtig, Herr über Schicksale?

Sie werden ersetzt und als Trostpflaster mit Unsummen abgefertigt, die sie in ihrer eigenen Machtfülle und in Gemeinschaft mit Aufsichtsräten für alle Fälle vereinbart haben. Und diese Kombination von sogenannten »goldenen Fallschirmen« für alle Fälle und exzessiven Einkommen war es auch, die letztendlich zur wach-

senden Gier nach immer mehr und zu den oben beschriebenen Auswüchsen geführt hat.

Ist es aber damit getan, dass wir diese »gefallenen Manager« ersetzen? Durch wen werden sie denn ersetzt? Wie wissen wir, dass ihre Nachfolger in der beschriebenen Ausgangsposition nicht in dasselbe Muster verfallen? Schließlich sind auch sie mit den hohen Erwartungen konfrontiert, die wir an sie stellen. Kann man Menschen einfach durch andere Menschen ersetzen? Kann man Menschen überhaupt ersetzen? Was geschieht mit den Werten, die sie vertreten haben? Die uns inspirieren und begeistern sollten? An denen wir uns festgehalten haben? Die uns Hoffnung gegeben haben? Welche neuen Werte geben wir vor, um nicht noch einmal Gefahr zu laufen, in dieselbe Falle menschlicher Unzulänglichkeit zu tappen?

Denn grundsätzlich ist zunächst jeder Mensch einmal nur Mensch. Er ist. Ich bin. Ausgestattet mit all den positiven und negativen Eigenschaften, mit Talenten, mit Potenzial, das er ins Leben mitgebracht hat und das er im Laufe seines Lebens ausschöpft oder auch nicht. Dazu kommen noch die Eigenschaften, die er in sich selbst oder andere in ihn hineinprojiziert haben. Die Erwartungen, die von allen Seiten gehegt und gepflegt werden.

Die Antithese

Der Vorstellung von Führung und Führungskräften und deren Ausgangsposition und den damit in Zusammenhang stehenden Verhaltensweisen und Wirkungen muss quasi als Antithese die »Benchmark« von Unternehmen gegenübergestellt werden, die grundsätzlich in denselben Marktgegebenheiten operieren wie die Unternehmen, die zur Auslösung der Krise maßgeblich beigetragen haben, aber anscheinend in ihrer gesamten Charakterstruktur mit völlig anderen Vorstellungen von sich selbst und daraus sich ableitendem anderem Verhalten extrem erfolgreich operieren. Die ihren »Produktivitäts-

motor« – die Summe aus Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit – mit Konsequenz und Disziplin in der leidenschaftlich und begeistert durchgetragenen Umsetzung laufend in der Lage sind, in seinem Drehmoment zu steigern. Mit ganz anderen Wertegefügen und mit einem hohen Maß an Bescheidenheit, Demut und Wertschätzung sowie profunden, fokussierten, strategischen Ansätzen.

Jim Collins hat in seinem Buch »Der Weg zu den Besten« die Charakteristika der sogenannten »Take-off-Unternehmen«, die sich aufmachten, zu den Besten zu werden und deren Wertpapierrendite innerhalb von 15 Jahren die Performance des Aktienmarktes um das Siebenfache übertraf, so beschrieben:

- Take-off-Unternehmen werden von sogenannten Level-5-Führungspersönlichkeiten geführt. Level 5 meint Menschen, bei denen sich persönliche Bescheidenheit mit enormer beruflicher Willenskraft verbindet. Durchwegs zurückhaltende Menschen, die entschlossen handeln, um ihr Unternehmen zur Spitze zu führen. Sie sind weder charismatische Führungsfiguren noch füllen sie laufend die Schlagzeilen von Medien. Natürlich haben auch Level-5-Leader ein Ego und handeln im Eigeninteresse: Sie sind unglaublich ehrgeizig. Sie stellen aber allen Ehrgeiz in den Dienst des Unternehmens und konzentrieren diesen Ehrgeiz in den Aufbau einer Sache, die größer und dauerhafter ist als sie selbst. Weitere besondere Eigenschaften und Verhaltensweisen: stoische Entschlossenheit, Ruhe, Beharrlichkeit, Klarheit, Sorgfalt, Exaktheit und Fleiß. Sie umgeben sich mit starken, eigenständigen Führungspersönlichkeiten. »Level-5-Manager glauben eher an Glück als an ihre eigene Großartigkeit.« (vgl. Collins, Der Weg zu den Besten, 35 ff., 59)
- »Eine großartige Vision ohne großartige Mitarbeiter ist belanglos.« (ebd., 62) Im Zentrum steht, die richtigen Mitarbeiter an Bord zu holen und die Falschen loszuwerden. Die richtigen Mitarbeiter müssen weder ständig kontrolliert noch angespornt

werden. Sie motivieren sich selbst. Die richtigen Mitarbeiter werden nicht angezogen von den Zielen des Unternehmens, sondern von der Qualität des Teams. »Wenn ich die richtigen Leute an Bord habe, die richtigen Fragen stelle und leidenschaftliche Debatten anzettele, werden wir gemeinsam einen Weg finden, um aus diesem Unternehmen ein Spitzenunternehmen zu machen«, so der CEO von Wells Fargo. (ebd., 66) »Die richtigen Leute werden das Richtige tun und das Beste abliefern, zu dem sie fähig sind – egal, wie das Anreizsystem aussieht.« (ebd., 71) Sie wollen Teil von etwas Großartigem sein.

- Take-off-Unternehmen schaffen eine Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter mit der Wahrheit Gehör finden. Sie setzen sich brutal mit den harten Fakten auseinander – kein Schönreden und Relativieren, sondern rigoros und ohne Zeitverzögerung auf der Basis von Fakten handeln. Sie glauben auch bei großen Problemen unerschütterlich an ein gutes Ende.
- Take-off-Unternehmen orientieren sich am »Igel-Prinzip«. Im Fokus stehen drei Kreise, die sich auf drei zentrale Fragen beziehen:
  - Worin können wir die Besten werden? (Worin können wir nicht die Besten werden?)
  - Was ist der ökonomische Nenner – Profit per x –, der den stärksten Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens hat und einen robusten, nachhaltigen Cashflow und hohe Profitabilität gewährleistet?
  - Wofür können wir wahre Leidenschaft entwickeln?
- Die dauerhaft erfolgreiche Umsetzung dieses Prinzips wird durch disziplinierte, »richtige«, Mitarbeiter mit diszipliniertem Denken und Handeln gewährleistet. Sie halten fanatisch am Igel-Prinzip fest und lassen bewusst Chancen außer Acht, die sich außerhalb der drei Kreise bewegen. (vgl. ebd., 126 ff.)

Glaube, Hoffnung und Liebe. Das Größte davon ist die Liebe.

Im Glauben an uns selbst, basierend auf den Fakten über uns selbst, im Glauben an die Menschen, die sich mit uns respektvoll und wertschätzend, unsere Menschenwürde bewahrend, vereinigen, um ein gemeinsames Ziel, das Sinn macht, zu erreichen, dürfen wir daran glauben, dass wir den Erfolg haben werden, den wir verdienen. Wenn wir das, was wir tun, mit Liebe, Hingabe und aufrichtigem Streben tun, wenn wir dabei uns selbst und unsere Mitmenschen lieben und uns und ihnen mit Hochachtung begegnen, dürfen wir mit Recht annehmen, auf dem Weg der Tugend, auf einem Heilsweg zu sein, den wir »begehen« müssen, um auch in der Krise schließlich wieder bestehen zu können.

Wir sind nicht auf dieser Welt, um zu herrschen, sondern um zu dienen. Dem Menschen zu dienen, wo immer wir diesem nahe sein dürfen – ohne ihm seine persönliche Verantwortung für das, was in ihm und mit ihm geschieht, abzunehmen, ihm aber bei der »Wegbegehung« zu helfen, damit er dort ankommt, wo er glaubt, sein Glück zu finden. Um so höher wir die Leiter der Verantwortung für andere hinaufsteigen, umso höher der Anspruch an diese »Diener-Eigenschaft«. Sie ist schließlich der eigentliche Beweis der Demut vor der Würde des Menschen. Ein Beweis von Liebe. Und dieser Weg ist auch mit der Energie verbunden, die immer ausreicht, uns unser hehres Ziel erreichen zu lassen.