



Hochschule Trier – University of Applied Sciences

Standort Umwelt-Campus Birkenfeld

Fachbereich Umweltwirtschaft/Umweltrecht

Manager-Fehlverhalten

Vergangenheit – Gegenwart oder doch die Zukunft ?

Seminararbeit im Rahmen des Moduls
„Nachhaltige Unternehmensführung I“

WS 2012/2013

Prof. Dr. Klaus Rick

eingereicht von:

Bachir Faqirzada

Matr.Nr.: 944.745

1. Fachsemester Master Umwelt- und Betriebswirtschaft

Campusallee 9908 A, Hoppstädten-Weiersbach

Tel.: 06782 - 172347

E-Mail: s12ac4@umwelt-campus.de

Tag der Abgabe: 08. Januar 2012

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Fehlverhalten und Ursachen.....	1
2.1	Der Manager – Beruf oder Berufung?	2
2.2	Wertvorstellungen der Manager in der Vergangenheit	4
3	Auswirkungen des Managerfehlverhaltens	5
3.1	Der Manager und die Gesellschaft	6
3.2	(Volks-) wirtschaftliche Schäden	8
4	Lösungsansätze für die Zukunft.....	10
5	Fazit	13
	Anhangsverzeichnis	III
	Anhang	IV
	Quellenverzeichnis	V

1 Einleitung

Manager – ein Begriff, dessen Bedeutung und Sinnhaftigkeit keiner konventionellen Beschreibung untergeordnet werden kann. Vielmehr stellt dieser Begriff ein Synonym für subjektive und individuelle Vorstellungen einzelner Menschen dar. Während die Einen, Manager als notwendiges Mittel zur Führung und Motivation von Menschen und Mitarbeitern, aber auch einem Mittel zur Erreichung von Zielen verstehen, so verbinden die Kritiker in diesem Typus Mensch bzw. in dieser Begriffsbestimmung negative Assoziationen, einhergehend mit negativen Attributen wie bspw. Gier, Macht und Skrupellosigkeit.

Es gilt die Frage zu klären, ob die Riege der sog. Manager aufgrund ihrer begangenen Verfehlungen wirklich nur Menschen mit eigenen Interessen und egoistischen Leitmotiven, die primär ihr eigenes Wohl zum Ziel haben sind, oder aber ihr negativ behafteter Ruf doch nur dem Umstand geschuldet ist, dass sowohl Medien als auch die öffentliche Wahrnehmung einige wenige Beispiele als Beispiel für das gesamte Managertum heranziehen. Dies kann nicht ohne eine differenzierte Darlegung beantwortet werden. Hierbei ist sowohl auf die Ursachen von vergangenen Managerfehlern, als auch auf die sich stetig veränderten Bedingungen und Herausforderungen einhergehend mit einer kritischen Auseinandersetzung der öffentlichen und medialen Darstellung gleichermaßen, einzugehen.

Ziel der Arbeit ist zunächst die Darstellung der Ursachen von vergangenen begangenen Verfehlungen seitens der Manager bzw. Führungskräfte. Darüber hinaus sollen unter Berücksichtigung vergangener Handlungen und Entscheidungen die Ausgestaltungen und Zukunftsperspektiven eben jenes Verhaltens erörtert werden. Hervorzuheben ist, dass die vollzogenen Handlungen der Manager hierbei einer kritischen Betrachtung unterzogen werden, welche stets im Mittelpunkt dieser Ausarbeitung steht. Hierbei sollen neue und u.U. auch unkonventionelle Lösungsansätze – soweit erforderlich und geboten – zu einem womöglich besseren und nachhaltigeren Führen präsentiert werden.

2 Fehlverhalten und Ursachen

Fraglich ist, weshalb gerade wiederkehrend den Nachrichten zu entnehmen ist, dass Unternehmenskrisen, Arbeitsplatzverluste, oder aber strafrechtliche Tatbestände von einem vorsichtig ausgedrückt – elitären Kreis – vollzogen wird.

Dieser Kreis der sog. Manager so scheint es, sei nicht der Auffassung, sich dem gegebenen Moral- und Werteverständnis aber auch dem rechtlichen Rahmen und Vorgaben für alle anderen Menschen fügen zu wollen. Es erscheint vielmehr, dass gerade dieser Typus Mensch der Auffassung ist, gewisse Vorteile und besondere Behandlungen erfahren zu dürfen. Doch woher rührt dieser Gedanke. Dies, gilt es im folgenden Kapitel näher zu erörtern und mögliche Antworten zu präsentieren.

2.1 Der Manager – Beruf oder Berufung?

Definitionen über den Begriff eines Managers finden sich zuhauf. Während die Mehrheit der Befragten nach den genauen Definitionen eines Managers Worte wie bspw. Führen, Delegieren oder Motivieren zunächst in den Sinn kommen, so muss festgehalten werden, dass es verschiedene Möglichkeiten aber auch Methodenansätze gibt, den Begriff und die Aufgabe eines Managers zu präzisieren. So benennen bspw. Eggers, Hollmann¹ verschiedene Kategorien bestehender Führungsdefinitionen und –theorien, wie bspw. die personenorientierte, die positionsorientierte oder aber die interaktionsorientierte Führungstheorie.² Diese sog. Führungstheorien werden in adäquater Weise für die Praxis der Unternehmensführung in Führungskonzeptionen transformiert.³ All diese verschiedenen Theorien und Konzeptionen haben jedoch eines gemeinsam. Sie benennen bestimmte Attribute und Faktoren, die ein Manager am besten gebündelt beherrschen soll. Den Führungsmodellen oder –konzeptionen liegen eine strukturierte Darlegung aus Leitideen, Führungsinhalten aber auch verhaltensbeeinflussende Führungsinstrumente für Situationen im alltäglichen Beruf eines Managers zugrunde.⁴ Ziel ist es hierbei, dem Manager Hilfestellungen für die Vollziehung seiner Aufgaben und Tätigkeiten mit an die Hand zu geben. Hierbei können insbesondere folgende Ziele als Hauptkriterium angeführt werden:

1. Für die Motivation der Mitarbeiter zur Leistungserbringung und einem Verbleib in der Unternehmung zu sorgen

¹ Vgl. Eggers / Hollmann, 2011, S. 38.

² Ebenda.

³ Vgl. Drumm, 2008, S. 435.

⁴ A.a.O., S. 438.

2. Für die Verbesserung zielorientierter Aufgaben und Leistungserfüllen durch die Mitarbeiter
3. Für die Abstimmung des Mitarbeiterverhaltens
4. Für die Förderung der Motivation, der Integration und des Zusammenhalts der Mitarbeiter in einer Unternehmung.⁵

Hierbei ist zu erkennen, dass die sog. Führungskonzeptionen in zwei unterschiedliche Bereiche gegliedert werden können. Zum einen in organisatorisch-sachorientierte, zum anderen in eine personen-orientierte.⁶ Diese beiden Bereiche zusammengefügt führen zu einem einheitlichen Führungsbild, das durch bestimmte Synonyme die Aufgaben und Verantwortungen eines Managers zusammengefasst darstellt. Dies wären augenscheinlich die Führung der Mitarbeiter in derart, diese zu motivieren, diese in einem angemessenen Verhältnis zu delegieren, jedoch auch Verantwortung zu übernehmen und dem Umstand Rechnung zu tragen, eine vielleicht auch ungewollte Vorbildstellung durch die exponierte Stellung im Unternehmen, inne zu haben. Hierbei darf jedoch nicht verkannt werden, dass ein Manager durch die Vollziehung einer Unter-/Überordnung handeln darf. Für die Erreichung seiner Ziele, der Vollziehung der Handlungen, wie bspw. der Motivation und des Delegierens ist eine Interaktion zwischen diesem und den Mitarbeitern unumgänglich.⁷

Dies impliziert jedoch keinesfalls einen Führungsstil, der rein kooperativ und ohne jedweder Art von Sanktionsmöglichkeiten bei Verfehlungen seitens der Mitarbeiter ausgestaltet werden kann und soll. Es darf nicht verkannt werden, dass die primäre Aufgabe eines Managers die Erfüllung von Zielvorgaben unter Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter zur Vollziehung eben dieser Ziele ist. Dies bedeutet, dass zwar ein Manager die intrinsische Motivation der Mitarbeiter ansprechen muss, jedoch nicht seine Hauptaufgabe des Führens vernachlässigen darf.

Der Manager erzielt durch eine Bündelung verschiedener Funktionen und Faktoren positive Effekte, die sowohl dem Zwecke der Zielerreichung, als auch dem Verhältnis zwischen dem Leitenden und den Führenden zugutekommen. Demzufolge kann festgehalten werden, dass die Bezeichnung Manager nicht nur

⁵ Vgl. Drumm, 2008, S. 436.

⁶ Ebenda.

⁷ Vgl. Eggers / Hollmann, 2011, S. 142.

einen Beruf, sondern gerade aufgrund der vielschichtigen Herausforderungen und Anforderungen eine Berufung darstellen muss. Vorstellungen wie bspw. den Ausbau und die Festigung der eigenen Machtposition, monetäre Vorteile oder jedoch die Auffassung, durch diese Tätigkeit eine exponierte Stellung mit Sonderrechten innezuhaben, stellen als solche falsche Indikatoren für die Ausübung dieser Tätigkeit dar. Erforderlich ist vielmehr, dass Manager verstehen, aber auch akzeptieren, dass ihnen durch diese Tätigkeit eine besondere Vorbildfunktion zuteil wird, mit der auch unfreiwilligerweise gewisse Wert- und Moralvorstellungen einhergehen.

2.2 Wertvorstellungen der Manager in der Vergangenheit

Wiederkehrend wird der allgemeinen Öffentlichkeit das Bild eines gierigen und rücksichtslosen Managers vor Augen geführt. Insbesondere die im Jahre 2009 ausgebrochene Finanzkrise, lies das Berufsbild des Managers sehr leiden. Tagtäglich war und ist auch heute noch den Meldungen besonders schwere und moralisch verwerfliche Verfehlungen eben dieser Manager zu entnehmen. Seien es Steuerhinterziehungen, wie bspw. bei dem Ehemaligen Deutsche Post Manager Dr. Klaus Zumwinkel, dem offensichtlichen Größenwahn eines Herrn Dr. Wendelin Wiedeking, oder aber die exzessiven Bonuszahlungen nicht gerade weniger Investmentbanker in den westlichen Staaten. All diese Taten führten zu dem Schluss, dass gerade nicht nach einem moralischen und werteorientierten Leitbild, sondern nach einem schnell zu erzielenden Profit ohne Rücksicht auf die damit einhergehenden Konsequenzen abgezielt wurde. Die Reputation, die u.a. als Wahrnehmung einer Person verstanden werden kann, erweckt insbesondere den Eindruck bei Managern, dass diese negativ ist. Die Reputation als solche wird vielfach als ein kollektives Phänomen beschrieben, da diese erst dadurch entsteht, wenn eine Vielzahl von Menschen eine Meinung oder Einschätzung über andere Personen teilen.⁸ Hierbei darf jedoch nicht verkannt werden, dass die mediale Darstellung in jedweder Art stets nur negative Beispiele und Verfehlungen von Managern angeführt haben. Insoweit kann jedoch

⁸ Vgl. Bültel, 2011, S. 270.

ein Zitat von Moliere angeführt werden, der besagt, dass man nicht nur verantwortlich ist, für das was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut.⁹

Hieraus lässt sich bereits das Problem, aber auch die Werteorientierung vergangener Managerhandlungen näher charakterisieren. Es erweckt den Anschein, dass es primäres Ziel war, den eigenen Erfolg voranzuführen, ohne hierbei die Konsequenzen des eigenen Handels einer Bewertung zu unterziehen. Dieses vermeintlich ehrgeizige, jedoch gleichzeitig rücksichtslose Taktieren führt letztendlich zur der Annahme, dass es in vergangenen Jahren keine adäquaten Wertvorstellungen und –prinzipien gab. Die Eitelkeit, aber auch die Gier, führten zu einer immer weiter voranschreitenden Abspaltung der Manager von dem Rest der Bevölkerung. Vielfach wird insbesondere nach der ausgebrochenen Finanzkrise bspw. die Begrenzung der Gehälter aber auch der erfolgsabhängigen und variablen Gehaltsbestandteile gefordert.¹⁰ Fraglich ist jedoch, ob der Wegfall von monetären Anreizen, eine Rückwärtsintegration hin zu einem Werte- und moralorientierten Handeln von Managern bewirken kann. Dies kann bezweifelt werden, da der finanzielle Aspekt nicht den Kern der Problematik trifft. Vielmehr ist dies ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren, wie bspw. die Bestätigung eben jenes Handelns, die Gier nach mehr, oder aber das unersättliche Verlangen nach mehr Anerkennung und Reichtum. Wichtig ist das Fundament der Werteorientierung neu zu sortieren. Es darf nicht, wie bspw. Mansfeld sagt, dazu führen, dass Manager ihre Vorteile und ihren eigenen Profit schützen und nicht weitergeben, um die Möglichkeit des Verlustes zu begrenzen.¹¹ Vielmehr muss ein Richtungswechsel im Gedankengut dahin gehend entwickelt werden, die Auswirkungen und Verfehlungen von Fehlverhalten seitens der Managerriege neu zu bewerten.

3 Auswirkungen des Managerfehlverhaltens

Nachdem nun Ursachen, Probleme und Divergenzen im Hinblick auf die begangenen Verfehlungen untersucht wurden, sollen die Auswirkungen eben dieser Ursachen untersucht werden. Fraglich ist hierbei, ob es sich um eine ungerechte und einseitige Wahrnehmung des Managerbildes handelt, oder es aber

⁹ Vgl. Roberts, 2010, 342.

¹⁰ Vgl. Langer 2010, 1.

¹¹ A.a.O., S. 4.

doch die Regel darstellt, wie Manager in der Vergangenheit mit Fehlern umgegangen sind. Hierbei ist insbesondere der Frage nachzugehen, welche weitreichenden Konsequenzen dieses Verhalten auf die Gesellschaft im Allgemeinen und die notwendigen Konsequenzen im Speziellen haben.

3.1 Der Manager und die Gesellschaft

Wie bereits dargestellt haben sich insbesondere durch die Vergangenheit aber auch dem mangelnden Bekenntnis von Reue und Einsicht immer festere Meinungsstrukturen über das Berufsbild des Managers entwickelt. Bemängelt werden kann hierbei, dass keine konstruktiven Lösungsansätze hieraus gebildet wurden. Dies vermag zwar in Teilen auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein, wie bspw. der mangelnden Erkenntnis seitens der Manager, oder der festgefahrenen Meinung der Öffentlichkeit. Problematisch und gefährlich zugleich sind jedoch die immer mehr zu erkennende Gleichgültigkeit bezüglich dieses Themenspektrums. Befragt man gegenwärtig Menschen nach dem Bild oder einer Meinung über die eines Managers, so erhält man in der Regel abfällige Bemerkungen gepaart mit Resignation und dem Verweis, dass dieser Prozess und dieser Typus Mensch niemals eine Änderung erfahren wird. Vielfach wird die Meinung „über die da oben“ mit negativen Assoziationen und Erfahrungsberichten in Zusammenhang gebracht. Der sog. Top-Down-Führungsstil, indem Anweisungen und Vorgaben primär an die untergebenen Mitarbeiter delegiert werden, erscheint insoweit nicht mehr zeitgemäß. Diese Art des Führens führt dazu, dass immer mehr Mitarbeiter die Bindung zu ihrem Unternehmen verlieren. Eine durchgeführte Studie des Beratungsunternehmens Gallup, verweist darauf, dass bereits jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland innerlich gekündigt hat.¹² Das Beratungsunternehmen weist darauf hin, dass es Aufgabe der Führungskräfte/Manager sei, diesem Umstand Rechnung zu tragen, da diese maßgeblich durch ihren Führungsstil das Arbeitsumfeld prägen und gestalten.¹³

Oftmals wird in der jüngeren Vergangenheit von der gesellschaftlichen Verantwortung der Manager gesprochen. Die Frage die es hierbei zu klären gilt, ist, aus welchen Komponenten diese Verantwortung besteht und wie sie auszugestalten ist. Beachtet werden muss jedoch, dass es auch bei diesem Begriffspaar

¹² Vgl. Gallup, 2011, Stichwort: „Pressemitteilung“, S. 1.

¹³ Vgl. Gallup, 2011, Stichwort: „Pressemitteilung“, S. 1.

verschiedenste Möglichkeiten der Auslegung gibt. Dies impliziert, dass es nicht nur die eine richtige Definition für eine gesellschaftliche Verantwortung geben kann, sondern gerade aufgrund der Interdependenzen und vielfältigen Ausgestaltungen dieser, eine Vielzahl von verschiedenen Ansichten zu einer endgültigen Formulierung führen. Um die gesellschaftliche Verantwortung zu präzisieren, muss zunächst ein Blick auf die Globalisierung geworfen werden. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Globalisierung im Zusammenhang zu genau dieser Verantwortung steht und ob diese vor allem in den Verfügungsbereich eines Managers fällt. Dies kann vorliegend eindeutig bejaht werden. Die Globalisierung hat nicht nur den weltweiten Austausch von Gütern und Dienstleistungen zum Gegenstand.¹⁴ Vielmehr beinhaltet dieser Begriff der Globalisierung auch den weltweiten Austausch von Nachrichten, die Ab- und Zuwanderung von Menschen etc., weshalb man nach dieser Annahme von einer globalen Zivilgesellschaft sprechen kann.¹⁵ Gerade durch die Benennung einer sog. globalen Zivilgesellschaft lässt sich ableiten, dass Manager nun nicht mehr nur ihr eigenes Unternehmen im Fokus haben dürfen, sondern sich ihr Handeln gerade aufgrund der globalen Vernetzung in verschiedensten Bereichen auswirkt. Als Beispiel kann ein deutsches Textilunternehmen, das im Ausland bei weit niedrigeren Umweltstandards oder niedrigeren gesetzlichen Hürden produziert angeführt werden. Während bspw. in Deutschland die Verarbeitung des Stoffes XY aufgrund bekannter gesundheitlicher Risiken für den Menschen verboten ist, ist es möglich – und wird vor allem am ausländischen Produktionsstandort vollzogen – eben jenen Stoff zu benutzen, was darüber hinaus auch gesetzeskonform ist. Problematisch ist jedoch, dass sich die deutschen Manager die Frage stellen, ob diese Handhabung akzeptabel ist. Nicht nur, dass Risiken gegeben sind, sondern auch der mögliche Reputationsverlust einhergehend mit finanziellen Verlusten führt zu der Handlung, dass das Textilunternehmen auch in seinem ausländischen Produktionsstandort die Verarbeitung des Stoffes XY unterbindet.¹⁶

¹⁴ Vgl. Hemmel, 2010, Stichwort: „Wie Manager ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden“, S. 1.

¹⁵ Ebenda.

¹⁶ Beispiel in Anlehnung an: Hemmel, 2010, Stichwort: „Wie Manager ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden“, S. 1.

Hierbei darf nicht impliziert werden, dass der Reputationsverlust wichtiger als die Risiken gesundheitlicher Schädigungen ist. Vielmehr lässt sich aus diesem Beispiel erkennen, dass ein ethischer aber auch wertorientierter Wandel vollzogen wird. Bedacht werden muss, dass mit der Betätigung eines Managers nicht nur Rechte, sondern auch immense Pflichten einhergehen. Eines der wichtigsten Pflichten erscheint insoweit die Fähigkeit auch Verantwortung tragen zu können. Verantwortung sowohl für das eigene Handeln, als auch dem Verständnis und der Einsicht, welche Konsequenzen diese Handlungen haben können. Manager sollten durch einen System- aber auch Gedankenwandel den Beweis erbringen, Werte und Moral zu vollziehen und nicht nur zu propagieren. Hierbei sind diese in der Pflicht stets zu hinterfragen, welche Auswirkungen ihr gegenwärtiges Verhalten und Handeln zum Gegenstand hat.

Es waren und sind auch heute noch gerade nicht die Manager, die sich den Sorgen und Problemen des täglichen Lebens ausgesetzt fühlten und fühlen. Im Gegenteil. Während die Gehälter der Topmanager weiterhin üppig ausfallen oder gar zunehmen, so sind es die einfachen Teile der Bevölkerung, die u.a. durch die ausgebrochene Finanzkrise Abstriche ertragen müssen. Es sind die einfachen Angestellten und Arbeitnehmer, die bspw. dem Spardiktat einzelner Regierungen im europäischen Raum erlegen sind. Manager hingegen können von ihrem Salär, weiterhin ihr alltägliches Leben wie bereits vor der Krise weiterführen. Wenn bspw. Reinhard Sprenger argumentiert, dass Manager oder Führungskräfte im Allgemeinen, bessere Menschen seien, die womöglich über höhere Weihen oder besonderen Gnadengaben verfügen¹⁷, so stellt sich die Frage wie ein Sinnungswandel je vollzogen werden kann. Dieser Meinung kann zwar nicht gefolgt werden, da sie jeglicher Grundlage entbehrt. Problematisch ist hierbei, dass solche Bekundungen in einem Konflikt zu den notwendigen Veränderungen stehen. Hier gilt es seitens der Managerriege, den Beweis, hin zu einem nachhaltigeren und vor allem wertorientierten Taktieren anzubringen.

3.2 (Volks-) wirtschaftliche Schäden

In Kapitel 3.1 wurden Auswirkungen und Konsequenzen des Fehlverhaltens seitens der Manager untersucht. Fraglich ist des Weiteren, ob diese Verfehlun-

¹⁷ Vgl. Doppler, 2010, Stichwort: „Immer in der Verantwortung“, S. 1.

gen andere Schädigungen zur Folge haben. Dies kann nach Beurteilung verschiedener Unternehmensinsolvenzen eindeutig bejaht werden. So können bspw. das Unternehmen Schlecker, die Arcandor AG oder aber verschiedene Banken – allen voran – Lehmann Brothers angeführt werden. Diese Insolvenzen führten nicht nur zur Schließung von Unternehmungen. Vielmehr besorgten diese eine Vielzahl von verschiedenen wirtschaftlichen Schädigungen bei den unterschiedlichsten Akteuren. Nicht nur, dass Angestellte und Mitarbeiter die wirtschaftliche Haupteinnahmequelle entzogen wird. Auch Kommunen und Städte sind bspw. durch den Wegfall von Gewerbesteuerereinnahmen durch Unternehmensinsolvenzen stark betroffen.

Von besonderer Bedeutung sind jedoch die Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmen – die in einem direkten Verhältnis zu dem jeweiligen Manager stehen. Wie bereits festgestellt, haben bereits ein Viertel der deutschen Arbeitnehmer innerlich gekündigt. Diese Demotivation äußert sich zunehmend in einer Ansammlung von Fehltagen. Wie die bereits erwähnte Gallup-Studie untersucht hat, macht sich dies auch finanziell bemerkbar. Durch die mangelnde Bindung an das Unternehmen, einhergehend mit fehlender Leistungsbereitschaft, Eigeninitiative oder aber auch Verantwortungsbewusstsein, kostet dies die Unternehmen jährlich 10,5 Milliarden Euro.¹⁸ Die volkswirtschaftlichen Schäden zeichnen ein noch gravierenderes Bild. Diese belaufen sich aufgrund der bereits benannten Gründe auf eine jährliche Summe zwischen 122,3 und 124,0 Milliarden Euro.¹⁹ Lässt man diese Zahlen einen Moment lang wirken, so eröffnet sich die Tragweite falschen Managements. Nicht nur, dass diese Zahlen in einem Spannungsverhältnis zu den eigentlichen Zielen eines Unternehmens aber auch eines Managers stehen. Vielmehr eröffnen die festgestellten Faktoren, welche Folgen falsches Managerhandeln als Konsequenz nach sich zieht. Erkennbar wird, dass falsches Management nicht nur eine Spaltung der Gesellschaft in zwei Klassen vorantreibt, sondern eine Reihe von zusätzlichen negativen Faktoren und Konsequenzen damit einhergehen.

¹⁸ Vgl. Gallup, 2011, Stichwort: „Pressemitteilung“, S. 1.

¹⁹ Vgl. Gallup, 2011, Stichwort: „Pressemitteilung“, S. 1.

4 Lösungsansätze für die Zukunft

Nachdem nun Ursachen und Konsequenzen von Managerfehlverhalten erörtert wurden, stellt sich die Frage, welche Lösungs- und Handlungsoptionen für die Zukunft zur Verfügung stehen. Genannt werden können insoweit, der neue Bereich der Wirtschaftsethik, der Deutsche Corporate Governance Kodex oder aber die Corporate (Social) Responsibility als mögliche Lösungsansätze. Dieser genannten Ansätze soll jedoch im Rahmen dieser Ausarbeitung keine weitere Bedeutung beigemessen werden.

Vielmehr wird versucht, ein praxisorientiertes und sogar unkonventionelles Lösungsmodell zu präsentieren. Das folgende Kapitel resultiert aus einem Interview mit Herrn Uwe Lübbermann. Herr Lübbermann ist Gründer und Mitinitiator der Getränkemarkte Premium-Cola. Im Rahmen eines Vortrags erläuterte Herr Lübbermann seine Vorgehensweisen als „Führungskraft“, ohne jedoch explizit auf Manager im Allgemeinen einzugehen. Vielmehr ergibt sich das folgende Kapitel aus einem Interview, dass nach seinem Vortrag angefertigt wurde. Hierbei orientiert sich das Interview stets an der Fragestellung nach einem menschlicheren, sozialeren und vor allem nachhaltigeren Führungsstil von Managern. Nach Herrn Lübbermann definiert sich besseres Wirtschaften und Führen insoweit, dass andere Wege des Führens als die vorherrschenden klassischen Modelle zu bestreiten wären. Hierbei steht der Gedanke eines sozialeren, menschlicheren und vor allem nachhaltigeren Führungsstils stets im Mittelpunkt. Herr Lübbermann wurde auch die Möglichkeit zuteil, im Rahmen eines 100 Millionen Euro Projekts als Marketingleiter die klassischen und vorherrschenden Führungsaufgaben und Konzepte kennenzulernen. Dies insoweit, da er im Rahmen dieser Tätigkeit u.a Ziele vorgeben musste, oder aber Mitarbeiter und Angestellte motivieren musste. Bereits hieran merkte er, dass ihm das klassische Rollenmodell eines direktiv orientierten Managers nicht zusagte. Vielmehr orientierte und vollzog er einen partizipativen Führungsstil. Als partizipatives Führen kann nach Auffassung von Herrn Lübbermann eine Methode beschrieben werden, die nicht im Vergleich des direktiven Führungsstils eine Person vorsieht, die Vorgaben an andere Personen delegiert, sondern offene Fragestellungen, Zielvereinbarungen zukünftige Planungen in einem gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozess zu erörtern und zu beschließen. Dies stelle dauerhaft einen effizienteren aber auch einen sozialeren und klügeren Weg zugleich dar.

Dieser Ansatz rührt aus der Auffassung, dass man auch als Führungskraft nicht automatisch alles wissen könne und vor allem selber alles könne. Vielmehr ist eine Bündelung des Fachwissens, der Meinung und Gedanken von allen Beteiligten erstrebenswert um dies in einem gemeinsamen Prozess einmünden zu lassen. Hierbei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass alle Handlungen stets freiwillig erfolgen. Im Unternehmen Premium-Cola gibt es weder Festangestellte, noch etwaige schriftliche Verträge. Vielmehr wird versucht, durch einen partizipativen Weg einen gemeinsamen Lösungsansatz zu entwickeln. Zwar ist Herr Lübbermann der Auffassung, dass der von ihm vollzogene Ansatz in Teilen sehr „alternativ“ ausgestaltet ist, wobei dies jedoch seiner Meinung nach von dem vorgegebenen Rahmen abhängig ist. Hierbei kann zwischen einem persönlichen Zielrahmen und einem Unternehmensrahmen differenziert werden. Als Beispiel kann bspw. die Position eines Managers bei KIK benannt werden. Gibt der Rahmen vor möglichst günstige Bekleidung anzubieten, irrelevant hierbei für welche Kundengruppen und der Meinung dieser und zusätzlich das Ziel im nächsten Quartal den Absatz und den Gewinn zu steigern, so sind kaum Möglichkeiten geboten, dies nachhaltig auszugestalten. Vielmehr ist man gezwungen, sich diesen Vorgaben unterzuordnen. Entscheidet man hingegen für sich persönlich, dass ein nachhaltiges und sozialeres Taktieren einen größeren Gewinn erbringt als es der finanzielle vermag, ändert sich automatisch der gedankliche – aber auch der unternehmerische Rahmen, indem man die propagierten Werte lebt und vollzieht. Hierbei darf dieser Ansatz nicht nur als theoretisches Modell verstanden werden, der nur für eine bestimmte Art von Unternehmen umsetzbar wäre. Vielmehr können diese Ansätze in modifizierter Form auch in andere Unternehmen transformiert werden. Erwähnt kann hierbei der Begriff der sog. *verliehenen Autorität*. Manager müssen sich bewusst machen, dass ihre Tätigkeit nicht nur Rechte beinhaltet, sondern gleichzeitig verpflichtet. So hat bspw. auch Herr Lübbermann eine Gewinnerzielungsabsicht in Bezug auf das Unternehmen. Diese Absicht äußert sich jedoch nicht an dem Bestreben einen kurzfristigen finanziellen Erfolg zu generieren, sondern einen Gewinn in derart zu akquirieren, Informationen zu teilen und zu erhalten.

Auch ist er der Meinung, dass sich ein Gesinnungswandel vollzieht und vollzogen hat. Dass Mitarbeiter immer mehr Transparenz, Mitbestimmung und eine partizipative Zusammenarbeit fordern. In Zeiten des demografischen Wandels

und des Fachkräftemangels ist mehr und mehr zu entnehmen, dass sehr gut ausgebildete Kräfte Anforderungen an die Unternehmen stellen. Anforderungen fernab von Macht- oder monetären Ansprüchen. Vielmehr findet eine Rückbesinnung zu traditionellen Werten statt. Diese Entwicklung kann begrüßt werden. Es erscheint, dass die Zeiten von jungen Menschen, denen monetäre Anreizsysteme ausreichend Befriedigung boten, nicht mehr adäquat und sinnvoll erscheinen. Auch muss bedacht werden, dass die Führung oder das Delegieren von Menschen eine immense Verantwortung mit sich bringt. Insoweit eine intrinsische Motivation vorherrschen muss. Durch diese intrinsische Motivation wirkt sich die Handlung des Managers automatisch anders aus. Bedacht werden muss jedoch auch die bereits genannte Studie über deutsche Arbeitnehmer. Auch Herr Lübbermann ist der Auffassung, dass eine intrinsische Motivation, ein kooperativer Führungsstil fernab des Top-Down-Prinzips auch für die Unternehmung wesentlich gesünder und risikoärmer ist.

Fraglich ist letztendlich ob dieser sehr gewagte, aber auch unkonventionelle Lösungsansatz in die Realität umzusetzen ist. Auf diese Frage ging Herr Lübbermann mit der Antwort ein, dass er es zunächst schaffen muss, als Führungsperson die Grundidee auf andere Menschen übertragen zu können. Dies darf jedoch nicht zwanghaft erfolgen. Vielmehr müssen die Beteiligten von der Idee überzeugt sein. Hierbei betrachtet Herr Lübbermann seine Aufgabe darin, die Beteiligten gemeinsam mit ihm zu entwickeln, den Rahmen zu erweitern, aber auch das Unternehmen auszuweiten. Insoweit kann nicht nur von einem Idealisten gesprochen werden. Vielmehr findet sich eine Zusammensetzung aus Optimismus, Idealismus und Realismus. Dies insbesondere mit dem Beweis, dass das Unternehmen Premium-Cola bereits seit elf Jahren am Markt vertreten ist. Wie hieran zu erkennen ist, stellt das Modell von Herrn Lübbermann eine unkonventionelle Methode moderner Führungsmethoden dar. Kritiken an diesem System wären möglich, wenn diesen nicht die bereits elfjährige Unternehmensgeschichte entgegenstehen würde. Dass dieses Prinzip nicht in Gänze überall umsetzbar ist, vermag zu überzeugen. Jedoch wäre es wünschenswert und erstrebenswert zugleich modifizierte Komponenten in andere Bereiche zu transformieren. Dies gerade unter dem Aspekt, dass laut einer Studie 82 % der befragten Führungskräfte zugaben, gegen ihre Persönliche Überzeugung gehandelt zu haben, oder aber 32,9 % das Verhalten ihrer Vor-

gesetzten als moralisch fraglich einstufen.²⁰ Von den Auffassungen bezüglich den Lösungsansätzen bspw. der Corporate Social Responsibility ganz zu schweigen.

5 Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die vergangenen Fehler von Manager sehr weitreichende negative Konsequenzen nach sich zogen. Wie in Kapitel eins erläutert, spielen jedoch eine Vielzahl von Ursachen eine Rolle. Alleine den Managern die Schuld zu geben, vermag im Ergebnis nicht zu überzeugen. Vielmehr scheint es ein Zusammenspiel aus gesellschaftlichen und persönlichen Komponenten, die zu einem negativen Bild der Manager führten. Die Auswirkungen des Fehlverhaltens sind messbar und nachprüfbar. Hier gilt es seitens der Legislative, aber auch der Gesellschaft einen neuen Rahmen zu schaffen, in dem Werteorientierung, Nachhaltigkeit aber auch Moral nicht nur eine untergeordnete Rolle spielen dürfen. Die Wirtschaftswelt als solche, ist ein komplexes System. Bedacht werden muss jedoch, dass ohne einen wirklichen System- und Denkwandel die Schäden und Risiken mehr und mehr zunehmen. Wie in der vorliegenden Ausarbeitung dargelegt, geht es nicht darum bestehende Lösungsansätze zu etablieren. Vielmehr ist an dem Beispiel von Premium-Cola ersichtlich, dass verschiedene Wege und Möglichkeiten vorhanden sind, gegenwärtige und zukünftige Zustände hin zu einem nachhaltigeren und sozialeren Umfeld zu errichten.

²⁰ Vgl. Die Akademie, 2012, Stichwort: „Akademie Studie 2012“.

Anhangsverzeichnis

1 Dem Interview zugrunde liegenden Fragen IV

Anhang

1 Dem Interview zugrunde liegenden Fragen

- a) Wie genau definierst du Führen bzw. eine Führungskraft?
- b) Spricht deine Sichtweise, deine Art des Führens nicht gegen grundlegende Prinzipien der vorherrschenden Theorie & Praxis? Manager von heute werden als Personen aufgenommen, die Delegieren, Koordinieren, Führen oder Ziele vorgeben.
- c) Müsste ich theoretisch zwischen Uwe Lübbermann als Führungsperson auf der einen Seite und einem normalen Manager auf der anderen Seite differenzieren?
- d) Ist es möglich deinen Führungsansatz im Allgemeinen zu etablieren, oder ist es nur möglich einen Mittelweg zu finden?
- e) Wie kann man ein Umdenken erzielen, besser gesagt die Prinzipien des Managements hin zu einem nachhaltigeren und wertorientierten Vollzug umtransformieren?
- f) Bist du der Auffassung, dass sich ein Wandel vollzieht, hin zu einer nachhaltigen Führung, obgleich man immer wieder hört, dass das Prinzip Nachhaltigkeit eher belächelt wird und man damit liebäugelt um eine gute Reputation zu genießen?
- g) Ist auch die Gesellschaft schuld an dem Image der heutigen Manager?
- h) Sollte Manager eine Berufung oder ein Beruf sein?
- i) Ist eine partizipative Führung mit grundlegenden betriebswirtschaftlichen Annahmen vereinbar?
- j) Wie sieht es mit der mangelnden Autorität aus? Durch das Mitspracherecht, entsteht der Eindruck, dass man an Autorität verliert?
- k) Ist das ein idealistischer oder doch aber ein realistischer Ansatz, den du bzw. ihr verfolgt?

Quellenverzeichnis

- Bültel, Nadine. *Starmanager Medienprominenz, Reputation und Vergütung von Top-Managern*. Wiesbaden: Gabler, 2011.
- Doppler, Klaus. *manager magazin online, Managementdebatte "Immer in der Verantwortung"*. 15. Juni. 2010. 27. Dez. 2012. <www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,700299,00.html>.
- Drumm, Hans J. *Personalwirtschaft*. 6. Auflage. Berlin: Springer, 2008.
- Eggers, Bernd und Sebastian Hollmann. *Integrierte Unternehmensführung Festschrift zum 65. Geburtstag von Professor Claus Steinle*. Wiesbaden: Gabler, 2011.
- Führungskräfte, Die Akademie für. *Akademie Studie 2012*. 2012. 28. Dez. 2012. <www.die-akademie.de/fuehrungswissen/akademie-studien/akademie-studie-2012>.
- Gallup, Strategic Consultants. „Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2011.“ 2012. 28. Dez. 2012. <www.gallup.com/strategicconsulting/158177/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2011.aspx>.
- Hemel, Ulrich. *Harvard Business manager Wie Manager ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden*. 04. März. 2010. 28. Dez. 2012. <www.harvardbusinessmanager.de/meinungen/artikel/a-681187.html>.
- Langer, Karsten. *Management und Verantwortung Eitelkeit, Gier und zuviel Ehrgeiz*. 22. Feb. 2010. 28. Dez. 2012. <www.cio.de/karriere/2221937/>.
- Lübbermann, Uwe. *Managerfehlverhalten* Bachir Faqirzada. 28. Dez. 2012.
- Roberts, Laura. *Verantwortung Zitate für Manager*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2010.

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die von mir bearbeiteten und entsprechend gekennzeichneten Teile der vorliegenden Arbeit selbstständig angefertigt habe. Andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel habe ich nicht verwendet. Die aus fremden – auch elektronischen – Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit oder Teile davon sind weder an der Fachhochschule Trier noch an einer anderen Hochschule bereits von mir oder anderen zuvor eingereicht worden. Entgeltliche Hilfe jedweder Art habe ich bei der Anfertigung dieser Arbeit nicht in Anspruch genommen.

Birkenfeld/ Nahe, den

Bachir Faqirzada